

BACHELORARBEIT

Clemens Buhl

**Die Preispolitik
der 1. Fußball Bundesliga
im Bereich Ticketing**

2014

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Die Preispolitik der 1. Fußball Bundesliga im Bereich Ticketing

Autor:
Clemens Buhl

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Dipl.-Kfm. Dirk Schröer

Einreichung:
Mannheim, 24.06.2014

BACHELOR THESIS

Price Policy of German Football League using the example of ticket prices

author:

Clemens Buhl

course of studies:

Applied media

seminar group:

AM11wS1-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:

Dipl.-Kfm. Dirk Schröer

submission:

Mannheim, 24.06.2014

Bibliografische Angaben

Buhl, Clemens

Die Preispolitik der 1. Fußball Bundesliga im Bereich Ticketing

Price Policy of German Football League using the example of ticket prices

61 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Preispolitik der 1. Fußball Bundesliga im Bereich Ticketing. Zunächst beleuchtet die Arbeit die grundlegenden Parameter für die Preispolitik. Dabei gilt es speziell die Ziele, die verschiedenen Strategien und die taktischen Mittel abzugrenzen. Im weiteren Verlauf steht die Thematisierung der 1. Fußball Bundesliga im Vordergrund. Hierbei ist insbesondere die wirtschaftliche Entwicklung der Liga in den Mittelpunkt zu stellen. In Kapitel Vier werden die Angebote der Bundesliga Vereine analysiert und verglichen. Abschließend beschäftigt sich die Arbeit mit den anderen Top-Ligen in Europa, um die aktuellen Trends in der Bundesliga besser einordnen zu können. Ziel dieser Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren des Ticketing in der 1. Fußball Bundesliga aufzuzeigen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
--------------------------	---

Abbildungsverzeichnis	VIII
-----------------------------	------

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung, Aufbau der Arbeit.....	1
--	----------

2 Preispolitik	3
-----------------------------	----------

2.1 Definition und Ziele.....	3
-------------------------------	---

2.2 Der Stellenwert der Preispolitik im Marketing.....	5
--	---

2.3 Die preispolitischen Strategien	6
---	---

2.3.1 Preisanpassung	8
----------------------------	---

2.3.1.1 Cournot-Preisanpasser	9
-------------------------------------	---

2.3.1.2 Chamberlin-Preisanpasser.....	10
---------------------------------------	----

2.3.2 Preisführerschaft	11
-------------------------------	----

2.3.2.1 Stackelberg-Preisführer	11
---------------------------------------	----

2.3.2.2 Chamberlin-Preisführer.....	12
-------------------------------------	----

2.3.2.3 Kosten-Preisführer	12
----------------------------------	----

2.3.2.4 Bowley-Preisführer.....	13
---------------------------------	----

2.3.2.5 Barometrischer Preisführer	14
--	----

2.3.2.6	Innovator für neue Preissysteme	15
2.3.3	Preisabfolge	15
2.3.4	Preisdifferenzierung	16
2.4	Instrumente der Preispolitik	18
2.4.1	Rabattpolitik	19
2.4.2	Liefer- bzw. Zahlungsbedingungen	20
2.4.3	Kreditpolitik	20
2.4.4	Gebrochene Preise	21
3	Die wirtschaftliche Entwicklung der 1. Fußball Bundesliga.....	22
3.1	Die 1. Fußball Bundesliga als Wirtschaftszweig.....	22
3.2	Die Entwicklung der Stadien und Zuschauerzahlen	24
4	Die Angebote der Vereine im Ticketing.....	27
4.1	Die Grundlagen der Angebotsvielfalt im Ticketbereich.....	27
4.2	Stehplatzkategorien.....	28
4.3	Sitzplatzkategorien	29
4.4	Business Seats und VIP-Logen	30
4.5	Kinder-, Familien- und Menschen mit Behinderung im Stadion.....	32

4.6	Weitere preispolitische Mittel	34
5	Die Entwicklung der Ticketpreise und mögliche Folgen.....	37
5.1	Der Anstieg der Ticketpreise.....	37
5.2	Der Widerstand der Fans.....	39
5.3	Exkurs: Die anderen Top-Ligen Europas	40
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung.....	43
	Literaturverzeichnis	46
	Lebenslauf	51
	Eigenständigkeitserklärung	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	2
Abbildung 2: Magisches Dreieck der Preispolitik	3
Abbildung 3: Verschiedene Preisniveaus	7
Abbildung 4: Preisverlauf eines Chamberlin- und eines Cournot-Preisanpassers	9
Abbildung 5: Stackelberg-Preisführer und die Reaktion der Konkurrenz	11
Abbildung 6: Chamberlin-Preisführer und die Reaktion der Konkurrenz	13
Abbildung 7: Arten und Formen der Preisdifferenzierung	17
Abbildung 8: Entwicklung des Umsatzes der 1. Fußball Bundesliga zwischen den Jahren 2003 und 2013.....	22
Abbildung 9: Entwicklung des Eigenkapitals und der Eigenkapitalquote der Vereine der 1. Fußball Bundesliga zwischen den Jahren 2009 und 2013.....	23
Abbildung 10: Durchschnittliche Einnahme-Mix der Vereine der 1.Fußball Bundesliga aus der Saison 2012/2013.....	24
Abbildung 11: Umsatzentwicklung der Spieltagserlöse des FC Schalke 04 von 1997 bis 2004.....	25
Abbildung 12: Entwicklung der Zuschauerzahlen des deutschen Lizenzfußballs	26
Abbildung 13: Unternehmensziele mit Hospitality-Angeboten.....	31
Abbildung 14: Entwicklung der Ticketpreise bei Borussia Dortmund von 1998 bis 2014.....	37

Abbildung 15: Durchschnittliche Zuschaueranzahl pro Spiel in den Top 5 Fußballligen Europas.....	41
Abbildung 16: Erfolgsfaktoren einer ausgeglichenen Preispolitik der Bundesliga	45

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung, Aufbau der Arbeit

Seit der Einführung des Fußballs Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland haben sich die Rahmenbedingungen um diesen Sport massiv verändert. Ein in den ersten Jahren in großen Teilen der Bevölkerung negativ behafteter Sport hat sich in mehr als 100 Jahren nicht nur zum beliebtesten Sport der Deutschen, sondern zu einem nicht mehr wegzudenkenden Wirtschaftszweig entwickelt [vgl. Gödecke 2011]. Mit ein Grund hierfür ist, dass Fußball in der Bevölkerung ein enormes Interesse hervorruft. Im Vergleich der Entwicklung des Fußballs mit der von anderen Sportarten macht das Zuschauerinteresse einen bedeutenden Unterschied aus. Diese Begeisterung in der Bevölkerung ist das Fundament für die Vermarktbarkeit des Fußballs für Wirtschaftsunternehmen und die Medien. Die hohe Beliebtheit und die zahlreichen Fans stellen einen wichtigen Grundstein für den wirtschaftlichen Erfolg der 1. Fußball Bundesliga dar. Die große Aufgabe der Bundesliga Vereine und deren Verantwortlichen ist es, dieses große Potenzial optimal zu nutzen.

Die Bachelorthesis "Die Preispolitik der 1. Fußball Bundesliga im Bereich Ticketing" will zeigen, wie eine gut durchdachte und moderne Preispolitik zum wirtschaftlichen Erfolg der Vereine beitragen kann. Hierzu setzt sich die Arbeit im zweiten Teil mit dem Themenfeld der Preispolitik auseinander. Neben einer umfangreichen Abgrenzung dieser Thematik steht die Erläuterung der Ziele und der Erwartungen von preispolitischen Entscheidungen im Blickpunkt. Anschließend wird auf die Bedeutung der Preispolitik im Marketing-Mix eingegangen. Es folgt die Betrachtung der Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele unternommen werden. Hierzu werden die gängigsten strategischen Ausrichtungen erläutert, nach denen die Unternehmen in der Praxis handeln.

Im dritten Teil wird die Bedeutung der 1. Fußball Bundesliga heraus gearbeitet. Dabei steht die wirtschaftliche Stärke der 18 Vereine im Vordergrund, um zu verdeutlichen, welche enormen finanziellen Chancen dieser Branche zur Verfügung stehen. Ein Anhaltspunkt für die positive Nutzung dieser Chance durch die Vereine in der Vergangenheit ist die Entwicklung der Zuschauerzahlen und der Stadien in den letzten Jahren. Die Stadien spielen dabei eine große Rolle, da sie für die Vereine eine wichtige Einnahmequelle sind.

Mit Kapitel Vier folgt ein zentraler Punkt dieser Arbeit. Hier werden die theoretischen Grundlagen der Preispolitik auf die Praxis der Vereine angewendet. Als erstes steht die Analyse und die Erläuterung der preispolitischen Strategien der Vereine im Blickpunkt. Darauf aufbauend werden die konkreten Ticketangebote der Vereine detailliert beleuchtet, um die Bedeutung und Umsetzung dieser Angebote herauszustellen. Des Weiteren werden die taktischen Maßnahmen erörtert, welche die Vereine verwenden, um weitere, kurzfristige Kaufanreize zu setzen.

Im fünften Kapitel wird die Entwicklung der Ticketpreise über die letzten Jahre dargestellt. Dabei zeigt der Autor mögliche Trends auf, in welche Richtung sich die Bundesliga preislich entwickelt.

Darüber hinaus werden auch die negativen Seiten der Kommerzialisierung der 1. Bundesliga betrachtet. Speziell die Widerstände der Fans dürfen nicht außer Acht gelassen werden, da ihnen eine zentrale Rolle zukommt. Durch einen Exkurs in die anderen Top-Ligen Europas werden zusätzlich verschiedene Szenarien aufgezeigt, da in diesen Ligen verschiedene preispolitische Ansätze gängig sind.

Im letzten Kapitel werden die wichtigsten Parameter für eine erfolgreiche Umsetzung der Preispolitik zusammengetragen. Darüber hinaus spricht der Autor anhand einiger Beispiele eine Handlungsempfehlung aus.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



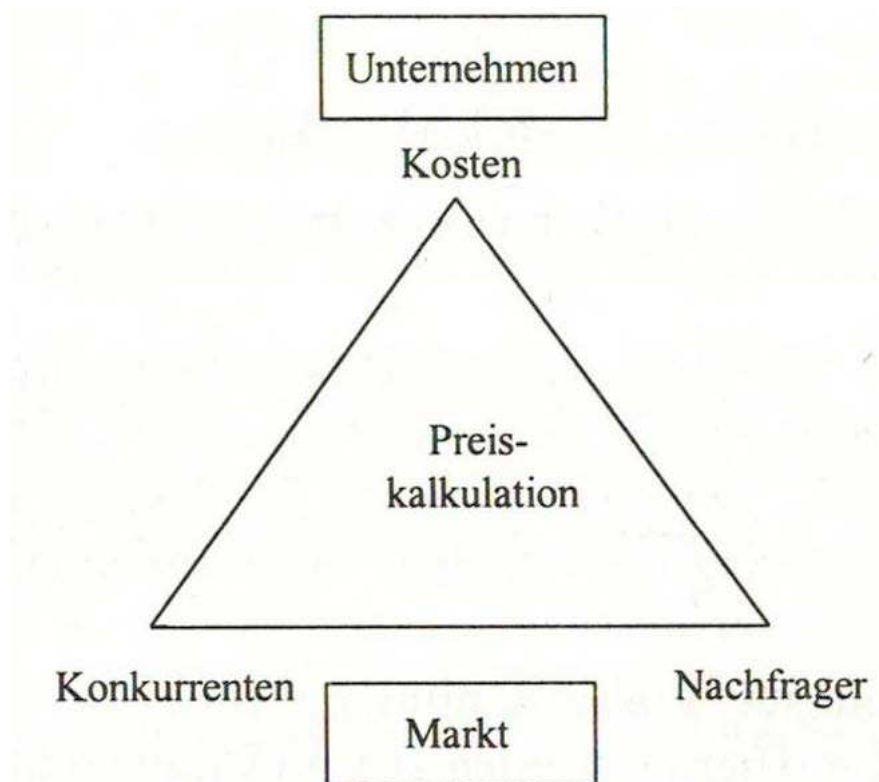
(Quelle: Eigene Darstellung)

2 Preispolitik

2.1 Definition und Ziele

Die Preispolitik ist Bestandteil des Marketing-Mixes eines jeden Unternehmens. Egal ob ein Unternehmen ein Produkt herstellt oder eine Dienstleistung anbietet, es muss ein Preis dafür gefunden werden, welcher gegenüber den Kunden, den Wettbewerbern und dem eigenen Unternehmen sinnvoll erscheint. Um den Preis für das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung festzulegen, sind drei Faktoren zu beachten (Abbildung 2) [vgl. Pechtl 2005, 74f.].

Abbildung 2: Magisches Dreieck der Preispolitik



(Quelle: Pechtl 2005, 75.)

Einer dieser Faktoren sind die Herstellungskosten des eigenen Produktes oder der angebotenen Dienstleistung. Stellt ein Unternehmen ein bestimmtes Produkt her, werden die Kosten pro Stück ermittelt. Bei einer Dienstleistung bietet es sich an, die Kosten z.B. nach erbrachten Stunden zu ermitteln. Abgesehen von einigen wenigen Strategien, bei denen der Preis die Herstellungskosten mit Absicht unterbietet, sollte der gewählte Preis die Herstellungskosten immer überschreiten, um einen Gewinn zu erwirtschaften [vgl. Mentzel 2013, 102].

Der zweite Faktor der Preisfindung ist der Nachfrager. Jeder Kunde erhofft sich von dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung einen Effekt. Für diesen Effekt ist der Kunde bereit einen entsprechenden Betrag auszugeben. Es ergibt sich für den Nachfrager ein Preis-Leistungsverhältnis [vgl. Diller 2008, 33]. Dieses Preis-Leistungsverhältnis ist für jeden Kunden sehr subjektiv. Der Kunde wird sich nur zum Kauf entscheiden, wenn er der Meinung ist, dass dieses Preis-Leistungsverhältnis besser als bei der Konkurrenz ist [vgl. Schaper 2009, 3].

Der dritte Faktor ist die Konkurrenz auf dem Markt. Heutzutage gibt es kaum mehr ein Produkt, welches exklusiv von einer Firma angeboten wird. Sobald sich eine gewisse Rentabilität eines Produktes oder einer Dienstleistung gezeigt hat, wird es Mitbewerber auf dem Markt geben. Hier entscheidet wieder der Kunde mit seinem subjektiven Preis-Leistungsverhältnis, von welchem Unternehmen er gerne konsumieren möchte. Ist das Preis-Leistungsverhältnis, z.B. durch einen zu hohen Preis im Vergleich zur Konkurrenz oder durch eine zu geringe Qualität, schlechter als bei den Mitbewerbern, wird sich der Kunde für ein Produkt eines Mitbewerbers entscheiden. Aus diesen drei Faktoren ergibt sich das Magische Dreieck der Preispolitik. (Abbildung 2) [vgl. Diez 2006, 228f.].

"Preispolitik umfasst alle von den Zielen des Anbieters geleiteten und gesteuerten Aktivitäten zur Suche, Auswahl und Durchsetzung von Preis-Leistungs-Relationen und damit verbundenen Problemlösungen für Kunden" [Diller 2008, 34].

Laut dieser Definition von Diller beschäftigt sich die Preispolitik mit viel mehr als der bloßen Festlegung von Preisen für Produkte und Dienstleistungen. Die Preispolitik umfasst auch die Aspekte, die den Kunden durch preisliche Gestaltung beeinflussen, um das Produkt oder die Dienstleistung des eigenen Unternehmens zu kaufen und nicht das der Konkurrenz. Beispiele hierfür sind das Gewähren von Rabatten oder die Möglichkeit in Raten zu bezahlen [vgl. Diller 2008, 34].

Grundlagen einer effektiven Preispolitik sind die klar definierten Ziele der Unternehmung, welche mit der Durchführung bestimmter Maßnahmen erreicht werden sollen. Die Preispolitik ist ein Marketinginstrument und damit eine Maßnahme zur Erreichung der Marketingziele. In einem Unternehmen werden die Marketingziele in der Regel nicht autonom betrachtet, sondern in einen Zusammenhang mit den übergeordneten Unternehmenszielen gebracht [vgl. Hilbert 2000, 40]. Gleichzeitig werden die Unternehmensziele damit auch zu den Zielen der Preispolitik. Beispiele für Unternehmensziele sind die Erhöhung des Umsatzes, die Gewinnmaximierung, die Qualitätsführerschaft oder die Gewinnung neuer Kunden [vgl. Hilbert 2000, 40].

2.2 Der Stellenwert der Preispolitik im Marketing

Die Preispolitik bildet zusammen mit der Produktpolitik, der Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik den Marketing-Mix [vgl. Preißner 2008, 117f.]. Obwohl die Preispolitik nur eines von vier Marketing-Instrumenten ist, wird ihr eine besondere Rolle zugeordnet. Gerade in der Unternehmenspraxis kann durch die positive Gestaltung des Preises eine enorme Wirkung erzielt werden. Durch die oft drastischen Reaktionen von Kunden und Konkurrenz auf Preisveränderungen können Marktanteilsverschiebungen im zweistelligen Prozentbereich entstehen [vgl. Diller 2008, 21].

Die gängige Theorie im Zusammenhang mit Preisen besagt, dass sich bei einer Erhöhung oder einer Senkung der Preise, die Absatzmenge gleichzeitig vermindert oder erhöht. Geht man von dieser These aus, so wird die Bedeutung des Preises sehr schnell deutlich. Laut der mathematischen Formel der Preis-Absatz-Funktion setzt sich der Umsatz eines Unternehmens aus dem Produkt von Absatzmenge und dem Preis pro Stück zusammen. "Damit wirkt eine Preisänderung sowohl über die Absatzmenge als auch über den Preis auf den Umsatz[...eines Unternehmens...]ein" [Pechtl 2005, 8]. Somit kann dem Faktor Preis einen doppelten Einfluss zugeordnet werden.

Der Gewinn eines Unternehmens wird durch die Berücksichtigung des Umsatzes, welcher durch Multiplikation der Absatzmenge mit dem Preis errechnet wird und den Kosten ermittelt. Daraus ergeben sich drei Komponenten mit Hilfe derer ein Unternehmen den Gewinn steigern kann. In den beiden Feldern Kosten und Absatzmenge haben die Unternehmen in den letzten Jahren sehr große Anstrengungen unternommen, um konkurrenzfähig zu bleiben bzw. zu werden. Da diese Faktoren in den meisten Fällen kaum noch verbessert werden können, wird der Faktor Preis in den nächsten Jahren zunehmend in den Blickpunkt der Unternehmen rücken [vgl. Simon 2004, 167]. Es bleibt fest zu halten, dass dem Faktor Preis, und damit der Preispolitik, eine besondere Rolle zugeordnet werden kann.

2.3 Die preispolitischen Strategien

Um einen Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung am Markt festlegen zu können, gibt es verschiedene Strategien. Zunächst gilt es für das Unternehmen die eigenen Ziele zu definieren, denn preispolitische Strategien sind von einem Unternehmen entwickelte Konzepte, welche die Maßnahmen der Preispolitik vorgeben. Diese Konzepte sollten langfristig angelegt und auf die Unternehmensziele angepasst sein [vgl. Hilbert 2000, 40]. Sind die Unternehmensziele definiert, ist der nächste Schritt die geeigneten Wege auszuwählen, um diese Ziele bestmöglich zu erreichen.

Hierzu bestehen drei Ansätze, an denen sich die preispolitischen Strategien orientieren können. Bei einer kostenorientierten Preisbildung ergibt sich der Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung aus den Herstellungskosten des Unternehmens zuzüglich eines Gewinnaufschlages. Als Grundlage wird die Kostenträgerstückrechnung verwendet [vgl. Mentzel 2013, 102].

Der zweite Ansatzpunkt ist die nachfrager- bzw. kundenorientierte Preisbildung. Hierbei wird auf die Preisbereitschaft der Kunden eingegangen, um diese ideal abschöpfen zu können. Um den gewinnmaximalen Preis festzulegen, werden Preis-Absatz-Funktionen als Grundlage verwendet, da auf diese Weise ein Zusammenhang zwischen Preis und Absatzmenge ermittelt werden kann [vgl. Diller 2008, 65ff.].

Der dritte Ansatzpunkt ist die konkurrenzorientierte Preisbildung. Auf Grund der hohen Relevanz für die 1. Bundesliga wird im weiteren Verlauf der Arbeit auf diese Art der Preisfindung am genauesten eingegangen. Die nachfrage- bzw. kundenorientierte Preisbildung findet in der 1. Bundesliga hauptsächlich im Bereich der Preisdifferenzierung statt. Die kostenorientierte Preisfindung wird in dieser Arbeit vernachlässigt, da sie bei den 18 Clubs der 1. Bundesliga keine Anwendung findet.

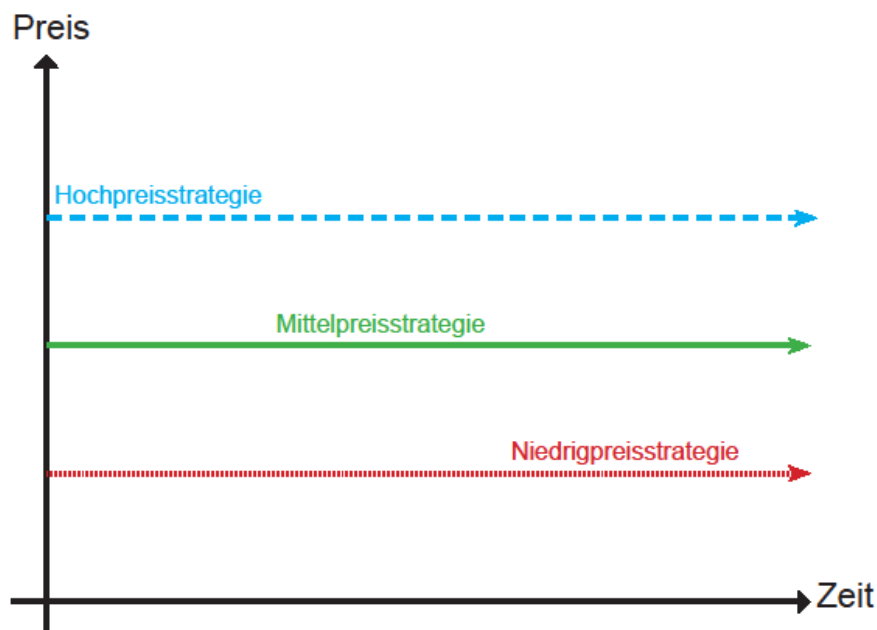
Ein wichtiger Faktor bei der Preisbildung ist die Konkurrenz auf dem Zielmarkt. Die verschiedenen Strategien beziehen sich direkt auf das Wettbewerbsverhalten, welches unter den konkurrierenden Unternehmen am Markt herrscht. Es wird versucht, das Verhalten der Mitbewerber vorherzusagen und für die eigenen Zwecke zu nutzen [vgl. Pechtl 2005, 128]. Dabei sind vor allem drei Ansatzpunkte entscheidend. Zum einen die Preislage, in welcher sich das Unternehmen positioniert und zum anderen, ob eine Preisführerschaft oder eine Preisanpassung angestrebt wird [vgl. Pechtl 2005, 128].

Darüber hinaus ist es bei den wettbewerbsorientierten Strategien wichtig, dass sich das Unternehmen bestimmte Fragen in Bezug auf die Konkurrenz stellt [vgl. Meffert 1988, 46]. Dazu gehört unter anderem die genaue Festlegung, welche anderen Unter-

nehmen als Konkurrenz zu betrachten sind. Welche Vor- bzw. Nachteile hat das eigene Unternehmen gegenüber den Mitbewerbern? Welche Strategie verfolgt die Konkurrenz und wie wird sich diese, als Reaktion auf die eigene Strategie, ändern? [vgl. Pechtl 2005, 128].

Um die Frage nach der genauen Definition der Konkurrenzunternehmen beantworten zu können, ist es hilfreich die Frage nach der Preislage zu klären, in welcher das eigene Unternehmen Produkte anbieten will. Durch die "Wahl der Preislage für ein Produkt legt der Anbieter das "Spielfeld" und die "Gegner" fest, mit denen er am Markt (primär konkurriert" [Pechtl 2005, 129]. In der Literatur wird dabei häufig zwischen drei verschiedenen Preisniveaus unterschieden (Abbildung 3) [vgl. Becker 2002, 71].

Abbildung 3: Verschiedene Preisniveaus



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Diller 2008, 255f.)

Bei der *Hochpreisstrategie* setzt das Unternehmen einen Preis bewusst eher hoch an. Dies suggeriert dem Kunden, dass eine hohe Qualität oder eine hohe Exklusivität angeboten wird [vgl. Diller 2008, 256]. Diese Art der Preisfestlegung wenden sehr häufig Unternehmen an, welche hochwertige Produkte mit eher geringen Stückzahlen produzieren oder speziell auf Kunden zugeschnittene Produkte oder Dienstleistungen anbieten [vgl. Hesse/Neu/Theuner 2007, 188].

Bei der *Niedrigpreisstrategie* versucht das Unternehmen den Preis möglichst gering zu gestalten. Damit dies gelingt, werden die Mindestansprüche des Kunden an die Qualität gerade noch erfüllt. Dadurch werden vor allem Kunden angelockt, welche bereit sind, für einen geringen Preis auf gewisse Komfort- oder Qualitätsmerkmale zu verzichten. Um wirtschaftlich rentabel zu arbeiten, werden diese Produkte ausschließlich in einer Standardversion angeboten, um die Massenproduktion dieser Produkte zu ermöglichen [vgl. Diller 2008, 255].

Bei der *Mittelpreisstrategie* ist das Unternehmen darin bestrebt, die optimale Mischung zwischen Preis und Qualität zu finden. Im Sinne der Preispositionierung ist dieses Niveau zwischen den beiden anderen angesiedelt. In der Vergangenheit wurden durch die Mittelpreisstrategie besonders breite Kundenkreise angesprochen. In den letzten Jahren ist jedoch ein Trend erkennbar, bei dem sich diese Kundenkreise aufteilen und immer mehr zum Niedrig- oder Hochpreissegment tendieren [vgl. Diller 2008, 255 ff.].

"Eine konkurrenzorientierte Preisfindung orientiert sich im Wesentlichen an dem Preisverhalten der Wettbewerber. Ein Anbieter bezieht die zu erwartende Reaktion der Konkurrenten in seine preispolitische Entscheidung ein" [Gerlach 2010, 72].

In der gängigen Literatur zu den Strategien der Preispolitik sind sehr viele und sehr unterschiedliche Lösungsansätze zu beobachten. Da eine Untersuchung der Vielzahl dieser Strategien den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, orientiert sich diese Arbeit im weiteren Verlauf hinsichtlich der verschiedenen Preisführerschafts- und Preisanpassungsstrategien, an den Lösungsansätzen, welche Pechtl in seinem Werk "Preispolitik" behandelt. Der Autor hat sich für diese Herangehensweise entschieden, da bei Pechtl alle relevanten Eigenschaften der verschiedenen Strategien betrachtet werden, dabei aber gleichzeitig auf eine einfache und verständliche Umgangsform geachtet wird. Um diese Strategien eindeutig voneinander abgrenzen zu können, werden wie bei Pechtl, die Namen von bekannten Ökonomen als Namenszusatz verwendet [vgl. Pechtl 2005, 128f.].

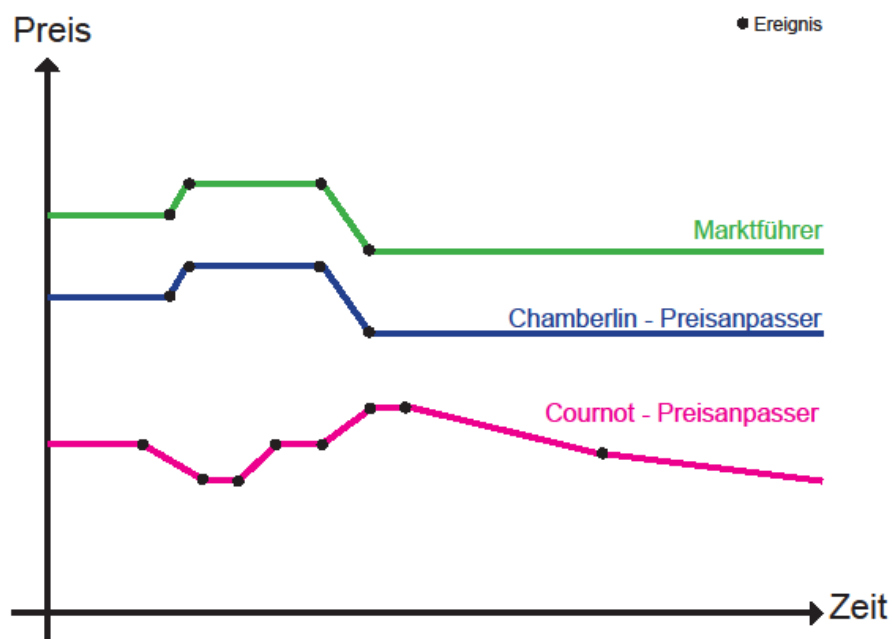
2.3.1 Preisanpassung

Bei einer Preisanpassungsstrategie reagiert das Unternehmen lediglich auf die Preisänderungen der Konkurrenz. Im Folgenden wird dabei hauptsächlich zwischen zwei verschiedenen Vorgehensweisen unterschieden [Pechtl 2005, 130].

2.3.1.1 Cournot Preisanpasser

Der *Cournot-Preisanpasser* (Abbildung 4) geht bei der Definition seiner Preise davon aus, dass seine eigene Preisentscheidung keinen Einfluss auf die Preise der Konkurrenz hat. Zur Festlegung seines Preises orientiert sich der Cournot-Preisanpasser an den Preisen der Konkurrenz aus der Vergangenheit oder er formuliert eine individuelle Preiserwartung. Die Marktstruktur ist dabei klar definiert. Mehrere Unternehmen decken je einen bestimmten Teil des Marktes ab. Das Ziel des Cournot-Preisanpassers ist es, den eigenen Marktanteil optimal auszunutzen ohne in einen bewussten Preiskampf mit der Konkurrenz zu gehen [vgl. Pechtl 2005 130f.].

Abbildung 4: Preisverlauf eines Chamberlin- und eines Cournot-Preisanpassers



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pechtl 2005, 130f.)

2.3.1.2 Chamberlin-Preisanpasser

Der *Chamberlin-Preisanpasser* (Abbildung 4) führt keine eigene Preiskalkulation durch, sondern orientiert sich direkt an den Preisen der Konkurrenz. Der Chamberlin-Preisanpasser sucht sich dabei einen Referenzpreis, oftmals den des Marktführers. Anschließend folgt er jeder Preiserhöhung oder Senkung des Referenzpreises, beispielsweise durch die Einhaltung einer Preisspanne, die entweder 10 Prozent über oder unter dem Referenzpreis liegen kann. Auf diese Art und Weise werden mögliche Kosten, welche durch eine eigene Preiskalkulation entstehen können, eingespart. Nur im Ausnahmefall werden die Referenzpreise als eigene Preise übernommen [vgl. Pechtl 2005, 131f.].

Für diese Art der Preisanpasserschaft sind weitere Faktoren entscheidend, zum einen die Produkte auf dem Markt und zum anderen die Marktbeschaffenheit. Da sich die Preisbereitschaft der Kunden auch an den Produkteigenschaften orientiert, lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Differenzierung, der am Markt angebotenen Produkte, und den Preisunterschieden dieser Produkte, erkennen. Es lässt sich feststellen, je ähnlicher sich das eigene und das Produkt der Konkurrenz sind, desto weniger Preisunterschied akzeptiert der Kunde bei seiner Kaufentscheidung. Der Einfluss der Marktbeschaffenheit auf die Preisfindung lässt sich am besten an einem homogenen Polypol veranschaulichen. Obwohl diese Art von Marktbeschaffenheit in der Realität extrem selten anzutreffen ist, ist sie für die Struktur der Preisanpasser sehr wichtig, da sie eine Art Idealfall darstellt [vgl. Pechtl 2005 131].

Von einem Polypol wird gesprochen, wenn auf einem Markt sowohl viele Nachfrager als auch viele Anbieter aufeinander treffen. Die Voraussetzung der Homogenität ist erfüllt, wenn alle Anbieter einen gleichgroßen Marktanteil besitzen, die Kunden keine Präferenzen für ein Produkt haben und der Markt komplett transparent ist [vgl. Schmalen 1995, 51f.].

Da in einem homogenen Polypol der Kunde keinerlei Präferenzen hat, bei welchem Unternehmen er das gewünschte Produkt kauft, entscheidet der Preis über den Kauf. Möchte sich ein Anbieter durch einen niedrigen Preis einen Vorteil verschaffen, so würden bei den anderen Anbietern sofort die Verkaufszahlen zurück gehen. Die Folge davon wäre, dass die benachteiligten Anbieter ebenfalls mit einer Preissenkung reagieren. Durch dieses Verhalten entsteht über kurz oder lang ein Einheitspreis. Wenn diese Situation eingetreten ist, lässt sich der Cournot-Preisanpasser nicht mehr von dem Chamberlin-Preisanpasser unterscheiden. Gleichzeitig stellt dies den Idealfall für die

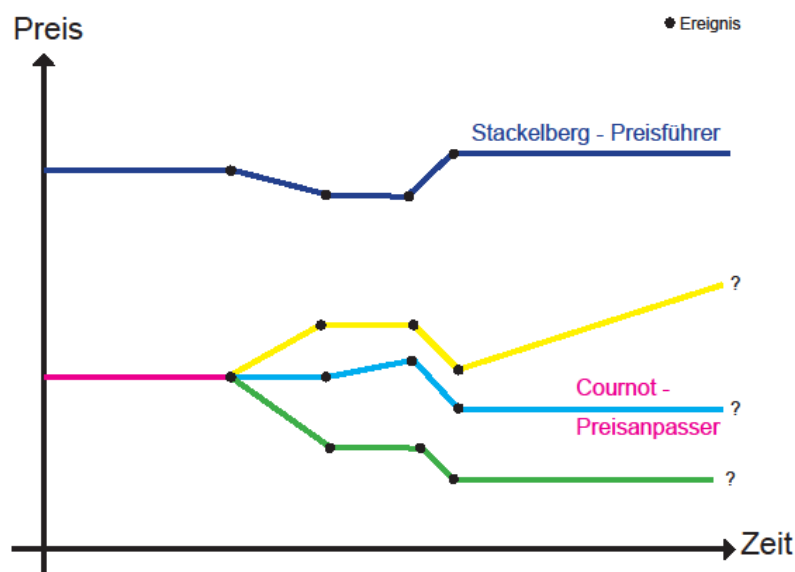
Preisanpassung dar. Wenn alle Preise auf einem Markt gleich sind, so bedeutet dies, dass die bestmögliche Anpassung stattgefunden hat [vgl. Pechtl 2005, 131].

2.3.2 Preisführerschaft

Im Gegensatz zum Preisanpasser reagiert der Preisführer nicht auf die Aktionen der Konkurrenz, sondern er will seine Ziele durch aktives Handeln im Markt erreichen. Hierzu nimmt er oft eine aggressive Vorreiterrolle ein, die die anderen Mitbewerber zum Handeln zwingt [vgl. Pechtl 2005, 132].

2.3.2.1 Stackelberg-Preisführer

Abbildung 5: Stackelberg-Preisführer und die Reaktion der Konkurrenz



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pechtl 2005, 132f.)

Eine dieser Strategien ist der *Stackelberg-Preisführer* (Abbildung 5). Der Anwender dieser Art der Preisführerschaft versucht sich in die Konkurrenz hinein zu versetzen, um heraus zu finden, wie die anderen Unternehmen auf die eigenen Preisaktionen reagieren könnten. Dabei rechnet er mit einer Reaktion der Mitbewerber, welche für deren Unternehmen die Beste sein wird. Der Stakelberg-Preisführer geht davon aus, dass die Konkurrenz sich wie ein Cournot-Preisanpasser verhält [vgl. Gerlach 2010, 73]. Durch diese Einschätzung versucht der Stakelberg-Preisführer die Reaktionen der Konkurrenz ideal in die eigene Strategie aufzunehmen. Dieses Vorhaben ist jedoch nicht immer einfach. Da mit einer sehr dynamischen Reaktion der Konkurrenz gerechnet wird, gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Möglichkeiten, wie sich die anderen Unternehmen auf die veränderte Marktsituation anpassen können [vgl. Pechtl 2005 132 f.].

2.3.2.2 Chamberlin-Preisführer

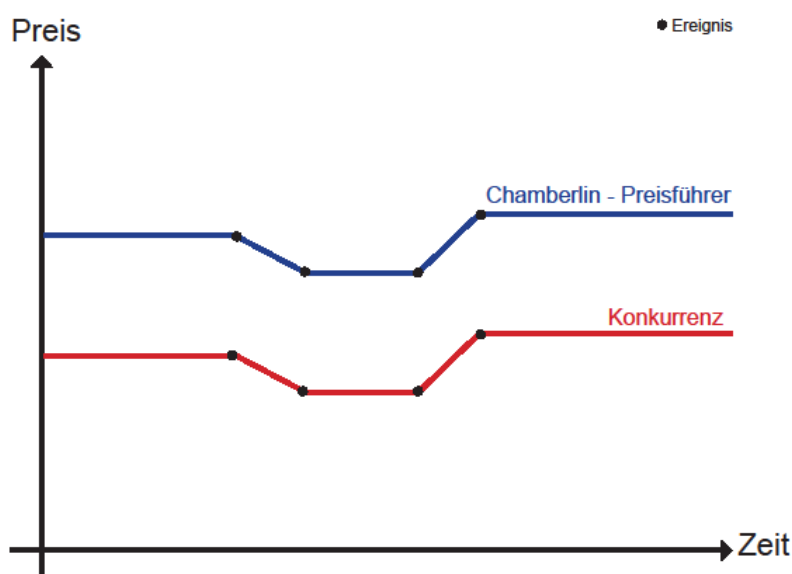
Der *Chamberlin-Preisführer* (Abbildung 6) versucht, ähnlich wie der Stackelberg-Preisführer, die Reaktion der Konkurrenz vorherzusehen, um daraus einen Vorteil gewinnen zu können. Der Chamberlin-Preisführer rechnet dabei mit einer sehr starren Reaktion der Konkurrenz, da er Chamberlin-Preisanpasser in ihnen sieht. Er geht davon aus, dass die Konkurrenz ihre Preise parallel nachziehen wird. Dies versucht er optimal zu nutzen [vgl. Pechtl 2005, 133].

2.3.2.3 Kosten-Preisführer

Der *Kosten-Preisführer* versucht sich durch die niedrigsten Produktionskosten oder durch die niedrigsten Preise am Markt einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erarbeiten [vgl. Gerlach 2010, 73 f.]. In der Realität ist es nicht einfach den Begriff Kostenführer eindeutig abzugrenzen, da im Grunde genommen jedes Unternehmen bemüht sein wird, die Kosten, unter Beibehaltung der Qualität, möglichst gering zu halten. Aus diesem Grund gibt es nur begrenzte Möglichkeiten sich einen Vorteil gegen-

über der Konkurrenz zu verschaffen. Eine davon ist, durch eine standardisierte Massenproduktion, die Stückkosten zu senken, eine weitere ist sich durch hohe Abnahmemengen bei den Zulieferern Rabatte zu sichern. Eine weitere Möglichkeit wäre es, durch produktionstechnologische Neuerungen einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu gewinnen, z.B. durch die Verwendung der neuesten Maschinen, welche der Konkurrenz nicht zur Verfügung stehen [vgl. Pechtl 2005, 134].

Abbildung 6: Chamberlin-Preisführer und die Reaktion der Konkurrenz



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pechtl 2005, 133.)

2.3.2.4 Bowley-Preisführer

Der *Bowley-Preisführer* versucht durch eine aggressive Preispolitik, seine Mitbewerber aus dem Zielmarkt zu verdrängen. Hierzu setzt er die Preise für sein Produkt gezielt so niedrig an, dass, falls die Konkurrenz nachziehen würde, diese keine Gewinne mehr erwirtschaften. Reagieren die Konkurrenten allerdings nicht auf die Preisänderung, so werden sich die Kunden abwenden und beim billigeren Bowley-Preisführer einkaufen. In der Praxis ist diese Strategie nicht immer so einfach anzuwenden wie in der Theorie. Oft sind die Bowley-Preisführer gezwungen ihre Kampfpreise so anzusetzen, dass auch das eigene Unternehmen keinen Gewinn verbuchen kann. Daher ist eine solche

Strategie häufig mit großen Verlusten verbunden und kann nur realisiert werden, wenn zwischen den Parteien ein großes finanzielles Ungleichgewicht in der Kapitalausstattung und/oder der Kapitalbeschaffung herrscht. Falls es dem Bowley-Preisführer mit seiner Strategie gelingt, die Konkurrenz zu vertreiben und die entstandenen Markteintrittsbarrieren potentielle neue Mitbewerber abschrecken konnten, so hofft er durch die neugewonnene Monopolstellung, die Verluste des Preiskampfes wieder zurück erwirtschaften zu können [vgl. Gerlach 2010, 73].

2.3.2.5 Barometrischer Preisführer

Der Ausgangspunkt eines barometrischen Preisführers ist das homogene Oligopol [vgl. Pechtl 2005, 136].

Von einem Oligopol wird gesprochen, wenn auf einem Markt sehr viele Nachfrager auf sehr wenige Anbieter stoßen. Ein geeignetes Beispiel ist die Marktstruktur, wie sie bei Ölkonzernen auftritt. Die Homogenität zeichnet sich durch die Gleichheit der Anbieter aus, sowohl was Marktanteil als auch Produktbeschaffenheit angeht. Des Weiteren wird eine Transparenz des Marktes vorausgesetzt [vgl. Schmalen 1995, 51 f.].

Bei einem homogenen Oligopol besteht für ein Unternehmen keine Motivation die Preise einseitig zu erhöhen, da in diesem Fall sämtliche Kunden zur Konkurrenz wechseln würden. Im Umkehrschluss besteht jedoch die Chance durch Preissenkungen, zumindest kurzfristig, viele Kunden zu gewinnen. Diese Marktbeschaffenheit ist für die daran beteiligten Unternehmen sehr heikel. Es besteht zwar die große Chance durch ein Parallelverhalten und eine Preisstarrheit den Markt "gerecht" aufteilen zu können, doch diese Situation kann schnell zu einem erbitterten Preiskampf ausarten, sobald ein Unternehmen nicht mitspielt [vgl. Wienert 2008, 158f.].

Das Unternehmen, welches in einer solchen Marktsituation die Preisführerschaft übernimmt, ist der sogenannte barometrische Preisführer. Der barometrische Preisführer kann sich sicher sein, dass alle anderen Unternehmen seinen Preiserhöhungen folgen werden, falls sie einen Vorteil daraus erkennen. Diese Situation tritt zum Beispiel auf, falls die Rohstoffkosten für alle Unternehmen gleichermaßen steigen und somit eine Preiserhöhung notwendig wird, um die Gewinnspanne beizubehalten [vgl. Pechtl 2005, 136].

2.3.2.6 Innovator für neue Preissysteme

Der *Innovator für neue Preissysteme* versucht sich durch neue Verkaufsmodelle einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung des Leasings in der Automobilbranche. Ein Hersteller hat sich dazu entschieden, seine Autos in Zukunft dem Kunden zu vermieten, statt wie alle anderen Anbieter lediglich zu verkaufen. Dieses Beispiel zeigt jedoch gleichzeitig auch die negativen Seiten dieser Strategie. Solche Innovationen lassen lediglich kurzfristig einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu, da die Mitbewerber ihre Strategie oft sehr schnell anpassen, sollte sich eine Innovation als rentabel herausstellen. Des Weiteren ist der Erfolg solcher neuen Preissysteme im Vorfeld nur sehr schwer einzuschätzen, da diese nur dann erfolgreich sind, wenn sie vom Kunden akzeptiert und auch genutzt werden [vgl. Pechtl 2005, 137 f.].

2.3.3 Preisabfolge

Neben den bisher genannten Modellen, welche sich vor allem an der Beschaffenheit der Konkurrenz orientieren, sind in der Praxis noch weitere Strategien zu beobachten. Die folgenden zwei Modelle, beziehen dabei den Produktlebenszyklus in die Preisgestaltung mit ein [vgl. Schmalen 1995, 129]. Sowohl die Skimming- als auch die Penetration-Strategie werden bei Produktneueinführungen eingesetzt und werden anschließend über den gesamten Produktlebenszyklus beibehalten [vgl. Stender-Monhemius/Monhemius 2013, 148].

Bei der *Skimming-Strategie* wird das Produkt mit einem hohen Preis auf den Markt gebracht. Dadurch versucht das Unternehmen den möglichen Hype, welcher um das neue Produkt entstehen kann, optimal zu nutzen und die hohe Preisbereitschaft der Kunden abzuschöpfen. Auf diese Art und Weise will das Unternehmen die Neuproduktinvestitionen möglichst schnell generieren. Im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus ist das Unternehmen in der Regel dazu gezwungen, die Preise kontinuierlich zu senken [vgl. Stender-Monhemius/Monhemius 2013, 149]. Hierfür sind verschiedene Gründe verantwortlich. Zum einen ist der Hype um das Produkt oft nach einiger Zeit vorbei, was bedeutet, dass die Kunden nicht mehr bereit sind die hohen Preise zu bezahlen. Zum anderen wird der Konkurrenzdruck mit zunehmender Lebensdauer immer

größer, da andere Unternehmen das Produkt auch anbieten. Um die Skimming-Strategie am Markt durchsetzen zu können, benötigt das Produkt bzw. der Markt einige Voraussetzungen. Der Markt muss groß genug sein, damit genügend hohe Stückzahlen des Produktes zu einem möglichst hohen Preis verkauft werden können. Zudem muss das neue Produkt einen gewissen Mehrwert für den Kunden haben, damit er bereit ist, den hohen Einstiegspreis zu bezahlen. Ein solcher Mehrwert könnte zum Beispiel die hohe Qualität oder das hohe Prestige sein, wenn der Kunde das Produkt als "Erster" besitzt [vgl. Stender-Monhemius/Monhemius 2013, 149].

Bei der *Penetration-Strategie* wird das Produkt mit einem kleinen Preis auf den Markt gebracht. Dadurch versucht das Unternehmen eine rasche Verbreitung des Produktes zu ermöglichen und somit schnellstmöglich einen Massenmarkt zu erschließen. Im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus werden die Preise schließlich immer weiter erhöht. Auf diese Weise soll eine Art Abhängigkeit der Kunden von dem Produkt ausgenutzt werden. Bei dieser Strategie werden die Gewinne meist erst gegen Ende des Produktlebenszyklus erwirtschaftet. Damit diese Strategie funktioniert, muss der Zielmarkt eine hohe Preiselastizität aufweisen. Nur so kann das Unternehmen durch billige Preise bei der Neueinführung die Markentreue zu Konkurrenzprodukten durchbrechen. Zusätzlich ist es wichtig, dass das Unternehmen den Kunden eine hohe Qualität suggerieren kann, trotz des Konflikts der niedrigen Preise [vgl. Stender-Monhemius/Monhemius 2013, 149].

2.3.4 Preisdifferenzierung

Eine weitere preispolitische Strategie ist die *Preisdifferenzierung*. Sie ist eine der am häufigsten angewendeten Strategien, um durch die individuelle Preisbereitschaft der Kunden einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen [vgl. Diller 2008, 228].

Bei der Preisdifferenzierung versucht ein Unternehmen durch die Individualisierung des angebotenen Produktes die Preisbereitschaft der verschiedenen Kundengruppen auszunutzen. Diese Segmentierung lässt sich in drei verschiedene Grade unterteilen (Abbildung 7) [vgl. Diller 2008, 228].

Abbildung 7: Arten und Formen der Preisdifferenzierung

PREISDIFFERENZIERUNG (PD)							
PD ersten Grades		PD zweiten Grades			PD dritten Grades		
Preisindividualisierung		Leistungs- bezogene PD	Mengen- mäßige PD	Preis- bündelung (PB)	Personelle PD	Räumliche PD	Zeitliche PD
Preis- verhand- lungen	z.B. Versteiger- ungen	Liefer- vs. Abhol- preise, Sitzplatz- kategorien	z.B. Mengen- rabatte, Boni, mehrstufige Tarife, Pauschal- preise	z.B. Set-Preise, Pauschal- reisen, Zubehör- pakete	z.B. Studenten-, Beamten- oder Senioren- tarife	z.B. internatio- nale PD, Bahnhofs- preise	z.B. Wochenend- fahrpreise, Nachttarife

(Quelle: Hallensleben 2010, 12.)

Bei einer Preisdifferenzierung ersten Grades spricht Pepels von einer Preisindividualisierung. Dabei wird auf jeden einzelnen Kunden speziell eingegangen, um dessen individuelle Preisbereitschaft bestmöglich abzuschöpfen. Beispiele hierfür sind unter anderem Auktionen, bei denen jeder Interessent ein Angebot abgibt und das Produkt an den Höchstbietenden verkauft wird [vgl. Pepels 2006, 283].

"Bei der Preisdifferenzierung zweiten Grades werden die Produkte so differenziert, dass sie von verschiedenen Kundensegmenten zu unterschiedlichen Preisen erworben werden" [Hallensleben 2010, 12]. Durch verschiedene Ausführungen des Produktes wird versucht, die unterschiedlichen Preisbereitschaften der Kunden zu nutzen. Charakteristisch für die Preisdifferenzierung zweiten Grades ist, dass der Kunde selbst wählen kann, für welche Produktausführung er sich entscheidet bzw. in welches Segment er eingeordnet werden möchte [vgl. Pepels 2006, 283]. Hierfür gibt es drei verschiedene Ansätze.

Bei der leistungsbezogenen Preisdifferenzierung bietet ein Unternehmen verschiedene Ausführungen des gleichen Produktes in verschiedenen Preisklassen an. Ein Beispiel hierfür wäre beim Besuch eines Fußballspiels, der preisliche Unterschied zwischen einem Sitz- und einem Stehplatz [vgl. Hallensleben 2010, 12].

Der zweite Ansatz ist die mengenmäßige Preisdifferenzierung. Hierbei verringern sich die Kosten pro Stück je größer die Abnahmemenge ist. Ein Beispiel hierfür ist eine Fußball-Dauerkarte. Der Kunde kauft die Berechtigung 17 Bundesligaspielen im Stadion zu verfolgen, zahlt aber nur für 15 Spiele.

Der dritte Ansatz ist die Preisbündelung. Bei dieser Variante werden mehrere Produkte zu einem Leistungspaket zusammen gefasst. Eine Preisbündelung liegt z.B. vor, wenn Bundesliga Vereine zusätzlich zum Spiel eine Übernachtung in einem nahe gelegenen Hotel anbieten [vgl. Hallensleben 2010, 12].

Bei der Preisdifferenzierung dritten Grades erfolgt die Ansprache der Kunden nach personellen, zeitlichen oder räumlichen Merkmalen. Der Kunde hat dabei keine Wahlmöglichkeit in welches Segment er eingeteilt wird. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass für den Kunden keine Arbitragemöglichkeit besteht [vgl. Pepels 2006, 283]. Bei der personellen Preisdifferenzierung werden die Kunden nach Personenmerkmalen unterschieden. Ein Beispiel hierfür ist der Ausbildungsgrad. Von einem Studenten oder einem Schüler werden oft niedrigere Preise verlangt, als von einem voll erwerbstätigen Menschen [vgl. Hallensleben 2010, 12]. Ein weiteres Mittel, um die Kunden zu segmentieren, ist die räumliche Preisdifferenzierung. Dabei werden je nach Ort, an dem ein Produkt erworben werden kann, unterschiedliche Preise verlangt. So muss ein Kunde in der zollfreien Zone eines Flughafens andere Preise für das gleiche Produkt bezahlen, als in einem normalen Supermarkt. Bei der zeitlichen Preisdifferenzierung werden je nach Zeitpunkt des Kaufes unterschiedliche Preise erhoben. Ein Beispiel hierfür ist ein Wochenendtarif für eine Fahrkarte der Deutschen Bahn oder ein Nachzuschlag für eine Taxifahrt [vgl. Hallensleben, 2010, 12].

"Die gewählte Preisstrategie ist die Grundlage für die Preispolitik. Je nach Strategie werden unterschiedliche Kundengruppen angesprochen" [Ventzislavova/Hensel 2013, 43].

2.4 Instrumente der Preispolitik

Bei der Preispolitik geht es nicht allein um die Festlegung eines tatsächlichen Preises für eine Dienstleistung oder ein Produkt. Einem Unternehmen stehen weitere Möglichkeiten zur Verfügung, um Einfluss auf die Preiswahrnehmung des Kunden auszuüben und ihn zum Kauf des Produktes zu animieren. Die Instrumente der Preispolitik lassen sich, neben den gebrochenen Preisen, in drei weitere Kategorien einteilen. Die Rabattpolitik, Liefer- bzw. Zahlungsbedingungen und die Kreditpolitik. [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

2.4.1 Rabattpolitik

Bei der Rabattpolitik gewährt das Unternehmen seinen Kunden einen Preisnachlass auf das gewünschte Produkt. Die gängigsten Rabatt Maßnahmen der Unternehmen sind:

Mengenrabatt: Bestellt der Kunde eine große Anzahl des Produktes, so kann ihm ein Rabatt auf den Einzelpreis gegeben werden. [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

Skonto: Hier wird dem Kunden ein Rabatt von meistens 2-3 Prozent gewährt, falls er seine Rechnung bis zu einem bestimmten Datum oder sofort in bar bezahlt. Dies hat den Vorteil, dass das Unternehmen nicht auf die Bezahlung warten muss, sondern das Kapital nach kurzer Zeit bzw. sofort zur Verfügung steht. [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

Treuerabatt: Dieser Rabatt wird dem Kunden gewährt, wenn bereits eine langjährige Geschäftsbeziehung besteht. Durch die Belohnung des Kunden für seine langjährige Treue erhofft sich das Unternehmen eine noch tiefere Kundenbindung. [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

Zeitrabatt: Unter Zeitrabatt sind alle Rabatte zu verstehen, welche zu einem bestimmten Anlass gegeben werden, beispielhaft genannt seien ein Rabatt zum Firmenjubiläum oder ein Rabatt zur Einführung eines neuen Produktes. Je nach Anlass des Rabattes verfolgt das Unternehmen unterschiedliche Ziele. Bei einem Einführungsrabatt möchte das Unternehmen die Kunden zum Testen des neuen Produktes animieren. [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

Bonussystem: Der Kunde kann z.B. mit einer Kundenkarte über einen gewissen Zeitraum bei jedem Kauf Punkte sammeln, die einer virtuellen Währung gleich kommen. Hat der Kunde irgendwann genügend Punkte gesammelt, kann er diese gegen eine Prämie oder sonstige Zusatznutzen eintauschen. Durch dieses Bonussystem werden besonders treue Kunden belohnt und somit an das Unternehmen gebunden [vgl. Müller 2002, 34].

2.4.2 Liefer- bzw. Zahlungsbedingungen

Mit der Gestaltung von Liefer- und Zahlungsbedingungen versucht das Unternehmen durch besondere kundenfreundliche Gesten einen zusätzlichen Nutzen für den Kunden zu erzeugen.

Oft stellt eine *Lieferung* durch das Unternehmen einen enormen Mehrwert für den Kunden dar, da er auf den Transport von großen Produkten nicht vorbereitet ist oder ihm die Mittel dazu fehlen. Für das Unternehmen dagegen bedeutet die Lieferung zum Kunden nach Hause oftmals einen vergleichsweise geringen Aufwand. [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

Viele Unternehmen bieten ihren Kunden mittlerweile verschiedene *Zahlungsweisen* an. So besteht z.B. die Möglichkeit einer Ratenzahlung. Für diese Firmen bietet dies die Chance auf Schaffung von zusätzlicher Kaufkraft, da sich potentielle Kunden jetzt zu einem Kauf entschließen könnten, den sie sonst nicht getätigt hätten [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

2.4.3 Kreditpolitik

Viele Unternehmen gewähren ihren Kunden auch einen Kredit, da es für diese nicht immer möglich ist, die zum Teil sehr hohen Summen sofort zu bezahlen. Die gängigsten Kredite sind dabei:

Finanzierung: Der Kunde hat die Möglichkeit, sich das Geld vom Verkäufer zu günstigen Zinsen zu leihen. Dieses Mittel wird z.B. häufig von Autohäusern angeboten. Der Kunde kann sich das Geld für ein neues Auto direkt beim Händler leihen, welcher somit als eine Art Bank fungiert. [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

Absatzfinanzierung: Für bereits erhaltene Leistung wird dem Kunden eine Zahlung in der Zukunft gewährt. Gerade in der produzierenden Industrie ist dies oft ein enormer Vorteil, da die Kunden z.B. die Rohstoffe erst bezahlen müssen, nachdem sie die Einnahmen durch den Verkauf des fertigen Produkts erhalten haben [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

Leasing: Beim Leasing wird das Produkt nicht verkauft, sondern gegen eine gewisse Gebühr und eine bestimmte Laufzeit verliehen. Am Ende des Mietvertrags hat der Kunde häufig die Möglichkeit das Produkt für einen Restbetrag zu kaufen. Nimmt er diese Möglichkeit nicht wahr, geht das Produkt wieder in Besitz des Verkäufers über [vgl. Ventzislavova/Hensel 2013, 44].

2.4.4 Gebrochene Preise

Ein weiteres effektives Instrument sind *gebrochene Preise*, die Einfluss auf die Wahrnehmung eines Preises nehmen.

In der Unternehmenspraxis sind gebrochene Preise an der Tagesordnung, so sind etwa zwei Drittel aller Preise in deutschen Lebensmittel- oder Drogeriemärkten gebrochene Preise [vgl. Müller-Hagedorn/Wierich 2005, 211f.]. Ein Preis ist dann gebrochen, wenn er auf eine Zahl zwischen eins und neun endet. Beispiele hierfür sind ein Preis von 4,95 Euro oder ein Preis von 199 Euro. Für Unternehmen ist diese Art von Preisen von besonderer Bedeutung, da ihnen eine verkaufsfördernde Wirkung zugeschrieben wird [vgl. Trommsdorff 2009, 93]. Es wird davon ausgegangen, dass der Konsument ein Produkt, welches 10 Euro kostet als teurer empfindet, als eines derselben Qualität, das mit 9,99 Euro deklariert ist. Der Grund hierfür ist, dass die Kunden dazu neigen einen gebrochenen Preis, entgegen der korrekten mathematischen Vorgehensweise, abzurunden, anstatt ihn ab einem Wert von fünf aufzurunden [vgl. Trommsdorff 2009, 93]. Warum die menschliche Psyche so reagiert lässt sich exemplarisch an zwei Theorien darstellen.

Eine dieser Theorien ist der sogenannte *Reihenfolgeeffekt*. Dieser Effekt begründet sich vor allem auf die Verhaltensweise beim Lesen von Preisschildern. Da in unserem Kulturkreis die Preisschilder von links nach rechts gelesen werden, werden den Ziffern mehr Bedeutung zugeschrieben, je weiter links sie platziert sind. Daher vernachlässigt der Kunde die letzten Ziffern des Preises und erachtet diese als nicht so wichtig [vgl. Trommsdorff 2009, 93].

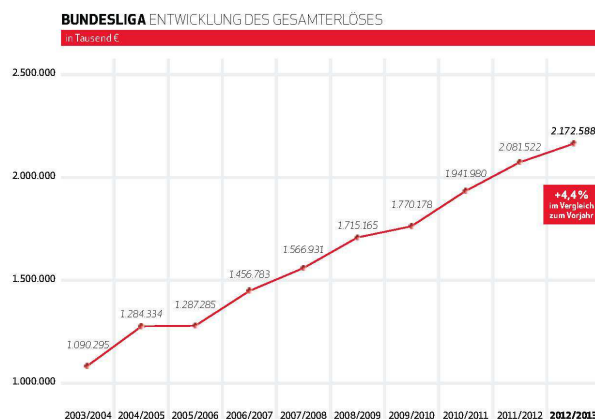
Eine zweite Theorie besagt, dass sich der Mensch nur eine begrenzte Menge an Dingen merken kann. Aus diesem Grund werden unwichtigere Dinge häufig einfach übersehen oder schnell wieder vergessen. Daher erinnern sich die Kunden an die ersten Ziffern der Preise besser als an die Letzten [vgl. Trommsdorff 2009, 93].

3 Die wirtschaftliche Entwicklung der 1. Fußball Bundesliga

3.1 Die 1. Fußball Bundesliga als Wirtschaftszweig

Seit der Gründung im Jahr 1963 hat sich die 1. Fußball Bundesliga sehr verändert. Nicht nur sportlich befindet sich die Liga durch Auf- und Abstiege stetig im Wandel, auch die Vereine selbst sind mit denen vor 50 Jahren nicht mehr zu vergleichen. Der Bundesliga Bericht 2014, der jedes Jahr von der Deutschen Fußball Liga (DFL) veröffentlicht wird, gibt einen umfassenden Einblick über die aktuelle Lage der 1. Fußball Bundesliga. Die 18 Erstligacclubs erwirtschafteten in der Saison 2012/13 einen Umsatz von 2,1 Milliarden Euro (Abbildung 8), was die 1. Fußball Bundesliga zur zweitumsatzstärksten Liga der Welt macht [vgl. Bundesliga Report 2014, 3]. Das ist ein Plus von 91 Millionen Euro, oder 4,4 Prozent, im Vergleich zum Vorjahr. Die Umsatzentwicklung der letzten 10 Jahre zeigt, dass es jedes Jahr geschafft wurde, den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr zu steigern. Seit dem Jahr 2003/04 wurde der Umsatz in den letzten 10 Jahren sogar verdoppelt. Eine weitere, auffallende Tatsache ist, dass es die 1. Fußball Bundesliga geschafft hat, sich von den konjunkturellen Schwankungen und den Krisen der Gesamtwirtschaft abzukoppeln. Selbst in den wirtschaftlich schwierigen Jahren 2008 und 2009 wurde ein konstantes Wachstum erreicht [vgl. Bundesliga Report 2014, 6].

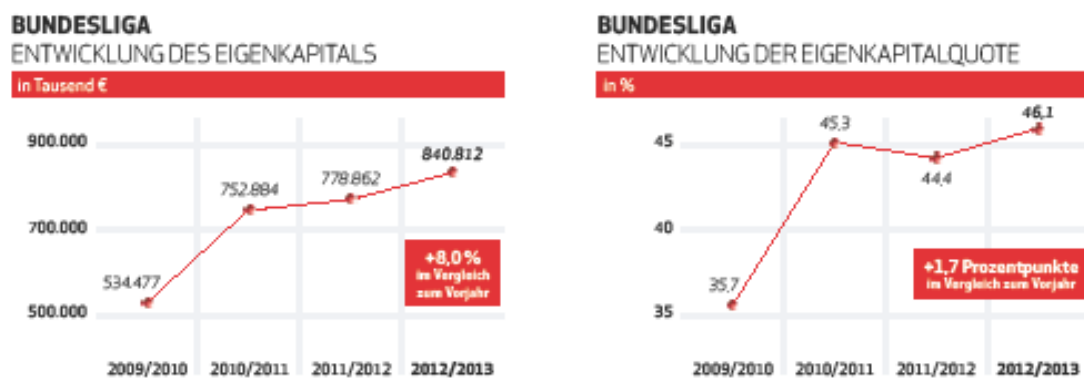
Abbildung 8: Entwicklung des Umsatzes der 1. Fußball Bundesliga zwischen den Jahren 2003 und 2013



(Quelle: Bundesliga Report 2014, 3.)

Nach Abzug der Ausgaben lässt sich festhalten, dass die 1. Fußball Bundesliga in der Saison 2012/13 einen Gewinn von 62,6 Millionen Euro nach Steuern erwirtschaftet hat. Dies ist nach eigenen Angaben der zweithöchste Gewinn seit die 1. Bundesliga gegründet wurde [vgl. Bundesliga Report 2014, 6f.]. Ein weiteres Indiz dafür, dass die Vereine der 1. Bundesliga finanziell auf eigenen Füßen stehen, ist die Entwicklung des Eigenkapitals und der Eigenkapitalquote (Abbildung 9).

Abbildung 9: Entwicklung des Eigenkapitals und der Eigenkapitalquote der Vereine der 1. Fußball Bundesliga zwischen den Jahren 2009 und 2013



(Quelle: Bundesliga Report 2014, 9.)

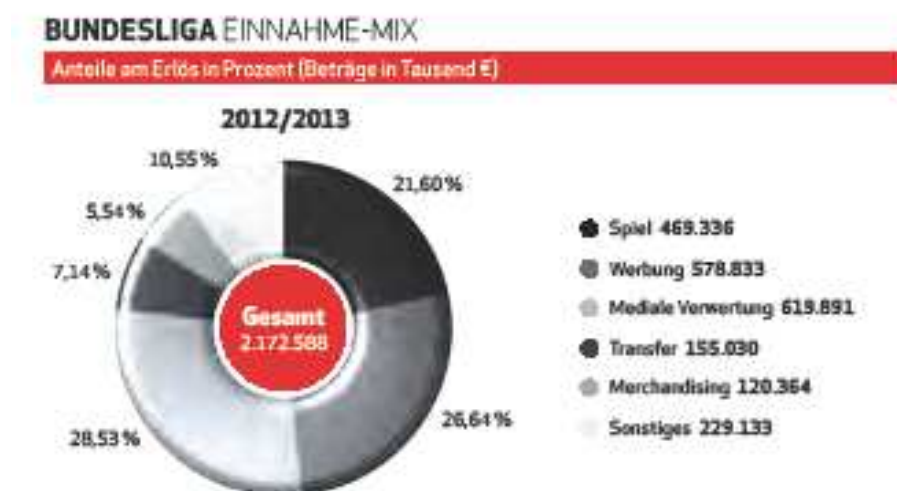
Die DFL, als Vertreter der Bundesliga Vereine, hat sich schon vor Jahren zum Ziel erklärt, den deutschen Profifußball nachhaltig und wirtschaftlich unabhängig zu gestalten. Aus diesem Grund wird ein besonderes Augenmerk auf das Eigenkapital und die Eigenkapitalquote der Vereine gelegt. Im Vergleich zum Vorjahr konnte das Eigenkapital um 8,0 Prozent auf insgesamt 840 Millionen Euro erhöht werden. Zusätzlich wurde die Eigenkapitalquote um 1,7 Prozentpunkte verbessert, somit liegt der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme nun bei 46,1 Prozent. Dieser Wert ist auch branchenübergreifend sehr positiv [vgl. Bundesliga Report 2014, 7].

Der Anteil der Wertschöpfung des deutschen Profifußballs an der deutschen Wirtschaft beträgt mehr als fünf Milliarden Euro jährlich. Dabei sind ca. 110.000 Arbeitsplätze direkt oder indirekt mit dem Fußball verknüpft und dem Staat werden 1,5 Milliarden Euro an Steuern und Abgaben bezahlt [vgl. Hallensleben 2010, 1].

3.2 Die Entwicklung der Stadien und Zuschauerzahlen

Ein Blick auf den Einnahmen-Mix der 1. Fußball Bundesliga (Abbildung 10) verdeutlicht, dass, neben der medialen Vermarktung und der Werbung, die Einnahmen aus den Spielen die drittgrößte Einnahmenquelle der Bundesliga Vereine darstellt. Mit einer Summe von 469,3 Millionen Euro pro Jahr machen sie in etwa 21,5 Prozent der gesamten Jahreseinnahmen aus. Die Spieltagserlöse bestehen hauptsächlich aus Zuschauertickets und Hospitality-Einnahmen [vgl. Bundesliga-Report 2014, 8].

Abbildung 10: Durchschnittliche Einnahme-Mix der Vereine der 1.Fußball Bundesliga aus der Saison 2012/2013



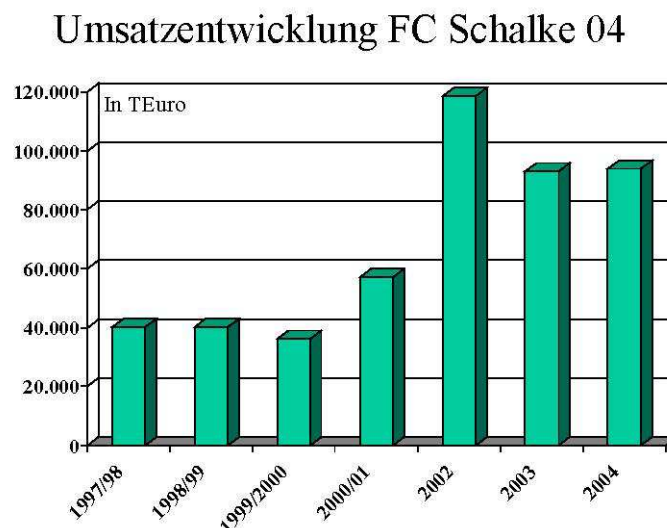
(Quelle: Bundesliga Report 2014, 8.)

Aufgrund der hohen Bedeutung der Ticketeinnahmen für die Bundesligavereine ist es nicht verwunderlich, dass die Clubs auch in den letzten Jahren auf diese Verdienstquelle ein Hauptaugenmerk gelegt haben. "Die Modernität des Stadions ist Voraussetzung für die Ausschöpfung des Zuschauerpotentials" [Hallensleben 2010, 30]. Aus diesem Grund wurden zwischen 1999 (SC Freiburg) und 2011 (VfB Stuttgart) alle Stadien der Erstliga Vereine entweder modernisiert oder komplett neu gebaut. Die Fußball WW 2006 in Deutschland war dafür ein zusätzlicher Katalysator. Da beim Sportclub aus Freiburg schon wieder neuer Bedarf in Sachen Stadionumbau herrscht, werden im

Moment Pläne für einen kompletten Neubau im Jahr 2018 geprüft. Daraus lässt sich schließen, dass die Vereine bereit sind für die Modernisierung ihrer Stadien eine Menge Geld zu investieren, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Gründe hierfür sind vor allem die verbesserten Einnahmemöglichkeiten [vgl. Hallensleben 2010, 30].

Der FC Schalke 04 hat im Jahr 2001 mit der Veltins Arena eine neue Multifunktionsarena fertig gestellt. Auffällig ist, dass trotz des Neubaus die Sitzplatzkapazität von ca. 62.000 im Vergleich zum alten Stadion kaum erhöht wurde. Abbildung 11 zeigt die Umsatzentwicklung des FC Schalke 04 in den Jahren von 1997 bis 2004. In dieser Statistik werden nur die Spieltagserlöse berücksichtigt, also die Einnahmen aus Ticketverkäufen und Hospitality-Angeboten. Die Einnahmen haben sich seit 2001 durch das neue Stadion um etwa 45 Millionen Euro pro Jahr erhöht. Diese Entwicklung lässt sich vor allem auf die verbesserten Möglichkeiten für Hospitality-Angebote zurückführen. Auch eine verbesserte Sicht auf das Feld und die damit verbundenen verbesserten Vermarktungsmöglichkeiten der Tickets haben ihren Teil zu dieser Entwicklung beigetragen. Alles in allem verdeutlicht die Statistik, welche finanziellen Möglichkeiten durch den Neu- bzw. Umbau eines Stadions in eine multifunktionale Hightech-Fußballarena entstehen können [vgl. Vornholz 2005, 9ff.].

Abbildung 11: Umsatzentwicklung der Spieltagserlöse des FC Schalke 04 von 1997 bis 2004

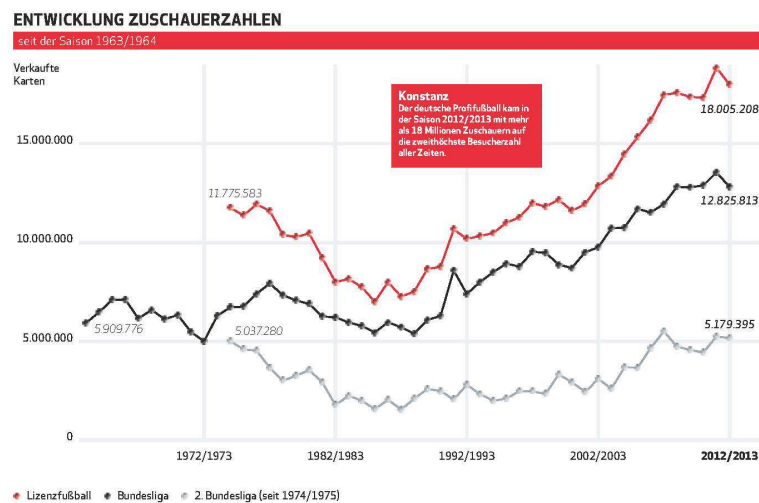


(Quelle: Vornholz 2005, 10.)

Abbildung 12 zeigt die Entwicklung der Zuschauerzahlen in der 1. und 2. Fußball Bundesliga seit deren Gründung, und als Summe der beiden Ligen die Zuschauerentwicklung im Lizenzfußball in Deutschland. Die Fieberkurve der 1. Bundesliga zeigt einen starken Anstieg der Zuschauerzahlen ab dem Jahr 2000. Diese Steigerung ist vor allem auf den Ausbau der Kapazitäten von vielen Stadien zurückzuführen. So wurde z.B. das damalige Westfalen Stadion von Borussia Dortmund, der heutige Signal Iduna Park, zwischen den Jahren 1995 und 2003 von etwa 53.000 Plätzen auf über 80.000 erweitert. In der Saison 2012/13 hatten alle Clubs der 1. Bundesliga eine Stadionausslastung von durchschnittlich 91 Prozent was, einen Schnitt von 41.914 Zuschauern pro Spiel bedeutet. Damit ist die 1. Bundesliga die Fußball-Liga mit den meisten Zuschauern weltweit. [vgl. Bundesliga Report 2014, 52].

Abbildung 12: Entwicklung der Zuschauerzahlen des deutschen Lizenzfußballs

Zuschauerentwicklung



(Quelle: Bundesliga Report 2014, 52.)

4 Die Angebote der Vereine im Ticketing

4.1 Die Grundlagen der Angebotsvielfalt im Ticketbereich

Die Vereine der 1. Fußball Bundesliga wenden beim Verkauf ihrer Tickets hauptsächlich die Strategie der Preisdifferenzierung an. Genauer gesagt, handelt es sich um Preisdifferenzierungen zweiten und dritten Grades. Diese preispolitische Strategie eignet sich besonders gut für den Verkauf von Eintrittskarten, da sehr gut kontrolliert werden kann, welche Zielgruppe das Ticket tatsächlich benutzt. So ist es nicht möglich, dass sich ein Stehplatzkarten Inhaber auf einen Sitzplatz schmuggelt [vgl. Hallensleben 2010, 21]. Neben der personellen- und der mengenmäßigen Preisdifferenzierung, welche in Kapitel 4.6 genauer erläutert werden, findet vor allem eine leistungsbezogene Preisdifferenzierung statt. Für die Vereine ist diese besonders wichtig, da auf diese Art und Weise "[...] möglichst viele Kunden mit unterschiedlichen Preisbereitschaften und Ansprüchen animiert werden sollen, um so das Potenzial des begrenzten Einzugsgebiets auszuschöpfen[...]" [Hallensleben 2010, 21f.]. Die wichtigsten Faktoren, nach denen differenziert wird, sind die Sicht auf das Spielfeld, der Komfort z.B. hinsichtlich Sitz- oder Stehplatz und die Zusatzleistungen wie Catering in den VIP-Logen oder ein Parkplatz direkt vor dem Stadion [vgl. Hallensleben 2010, 21].

Eine weitere Strategie der Vereine ist die des preispolitischen Ausgleichs. Da die Vereine aus unterschiedlichen Gründen, die im Kapitel 4.2 genauer erläutert werden, auf die Stimmung im Stadion angewiesen sind und diese bekanntlich hauptsächlich von den Stehplatzkategorien ausgeht, ist es sehr wichtig, diese Plätze möglichst immer zu besetzen. Aus diesem Grund sind die Stehplatz-Tickets oft etwas billiger als ein optimales Preis-Leistungsverhältnis dies zulassen würde, um einen preislichen Anreiz für die Fans zu schaffen, diese Plätze zu erwerben. Als Ausgleich für die Vereinskasse versucht der Club die entgangenen Einnahmen der Stehplatzkategorien an einer anderen Stelle zu generieren. Dies wird durch die "Wutrede" vom ehemaligen Manager von Bayern München, Uli Hoeneß, bestätigt [vgl. 50jahre.bundesliga.de]. Da durch etliche Zusatzleistungen in den Hospitality-Angeboten eine sehr subjektive Sichtweise des Preis-Leistungsverhältnisses seitens der Kunden herrscht, bietet es sich an, hier die Preise zu erhöhen, um die verlorenen Einnahmen wieder zu generieren [vgl. Hallensleben 2010, 22].

4.2 Stehplatzkategorien

Die Stehplatzkategorien bilden in den Stadien der Fußball Bundesliga die billigsten Plätze. Der Komfort während eines Spiels ist oftmals sehr stark eingeschränkt. In den Stehplatz-Blöcken gibt es keine Platzreservierungen. Es gilt also das Prinzip "wer zuerst kommt, malt zuerst". Aus diesem Grund sind die Fans der Stehplatzkategorien gezwungen, oft schon einige Stunden vor dem Anpfiff ins Stadion zu gehen, um sich einen guten Platz zu sichern. Das bedeutet, die Fans verbringen zum Teil mehrere Stunden im Stehen. Des Weiteren ist die Sicht aus diesen Blöcken oft sehr stark beeinträchtigt. In den meisten Stadien der Fußball Bundesliga befinden sich die Stehplatz-Blöcke direkt hinter den Toren. Von dort aus ist die Entfernung zum gegenüberliegenden Tor natürlich sehr weit. Außerdem versperren oft die Ballfangzäune oder der Vorermann die Sicht auf das Spielfeld [vgl. Hallensleben 2010, 22]. Allerdings bieten diese Blöcke etwas, was es so sonst nicht im Stadion gibt. Auf den Stehplätzen tummeln sich meist die Fanclubs der Vereine, die mit lauten Gesängen und kreativen Choreographien die Heimmannschaft anfeuern und zum Sieg verhelfen möchten. "Tickets für Stehplätze sind aufgrund der geringen Preise für preissensible Fans interessant, denen der Preis und gemeinsame Gesänge wichtiger als Leistungseigenschaften, wie Komfort oder Sicht auf das Spielfeld sind" [Hallensleben 2010, 22].

Obwohl die Vereine mit den Stehplätzen vergleichsweise geringe Einnahmen erzielen und mit der Umrüstung z.B. auf Sitzplätze viel höhere Einnahmen aus Ticketverkäufen generieren könnten, sind die Stehplätze für die Clubs sehr wichtig. Durch die Eigenschaften der Stehplätze und die des Klientels, welche die Karten hauptsächlich erwirbt, entsteht die typische Fußball-Atmosphäre im Stadion. Die gute Stimmung, die lauten Gesänge, die Fahnen und die Choreographien auf den Stehplatzrängen stellen einen Mehrwert dar, welcher die subjektive Wahrnehmung aller Stadionbesucher und die der Spieler positiv beeinflusst. Durch diese besondere Stadion-Atmosphäre wirkt das Fußballspiel in der Wahrnehmung der Fans im Stadion und vor dem Fernseher viel spannender. Zusätzlich werden die Fans auf einer emotionalen Ebene erreicht, was überaus positiv für das Image des Vereins ist. Diese begeisternde Atmosphäre wirkt sich zudem steigernd auf den Verkauf von VIP-Tickets und das Engagement der Sponsoren aus, die ebenfalls von dieser tollen Stimmung profitieren wollen.

4.3 Sitzplatzkategorien

Mit dem Begriff "Sitzplatzkategorie" werden alle Sitzplätze im Stadion ohne die der Hospitality-Angebote bezeichnet. Obwohl zu den VIP-Logen meistens auch Sitzplätze im Stadion angeboten werden, erfolgt aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppenstruktur eine klare Abgrenzung. Darüber hinaus "findet eine differenzierte Marktbearbeitungsstrategie Anwendung: Unternehmen werden anders als Familien [...] beworben" [Hallensleben 2010, 21].

Die Sitzplätze sind die Art von Plätzen, welche heutzutage am häufigsten in den Stadien der 1. Bundesliga vorkommen. Da der Standort der Sitzplätze im Stadion oft sehr weit von einander abweicht, bietet es sich hier für die Vereine an, die Preise nach der Strategie der leistungsbezogenen Preisdifferenzierung festzulegen. Als Leistung wird im Fall der Sitzplätze fast ausschließlich die Sicht auf das Spielfeld berücksichtigt, da der Komfort der normalen Sitze im Stadion gleich ist. Ein Sitzplatz auf der Gegengerade direkt am Spielfeldrand bietet dem Kunden eine bessere Sicht, als auf einem Platz im Stadioneck ganz oben. Somit muss auf der Gegengerade ein höherer Preis bezahlt werden als im Stadioneck [vgl. Hallensleben 2010, 22f.].

Im Vergleich zu den Stehplätzen bieten die Sitzplätze einen höheren Komfort. Dadurch, dass jeder Fan einen eigenen reservierten Sitz zur Verfügung hat, ist er nicht gezwungen schon Stunden vor dem Anpfiff ins Stadion zu gehen. Darüber hinaus ist die Sicht auf das Spielfeld von den meisten Sitzplätzen aus besser als von den Stehplätzen. Dementsprechend ist auch der Kundenkreis ein anderer als auf den Stehrängen. Den Fans auf den Sitzplätzen ist der Komfort und die Möglichkeit das Spiel in angemessener Weise anzuschauen wichtiger, als direkt an den Choreographien oder den Gesängen teilzunehmen. Dennoch ist ihnen ein noch höherer Komfort nicht so bedeutsam, dass sie sich deshalb einen Business Seat kaufen oder eine VIP-Loge mieten. Die Kunden der Sitzplätze möchten also eine ausgewogene Mischung zwischen Preis und Leistung. Daher sind es oft Erwerbstätige oder Rentner, welche sich Sitzplatzkarten kaufen [vgl. Hallensleben 2010, 22f.].

4.4 Business Seats und VIP-Logen

Business Seats sind besondere Sitzplätze, welche sich in den meisten Stadien auf der Haupttribüne befinden. Durch die Positionierung auf der Haupttribüne, oft nicht sehr weit vom Spielfeldrand entfernt, bieten die Sitze einen optimalen Blick auf das Spielfeld. Darüber hinaus sind die Business Seats sehr viel komfortabler als die gewöhnlichen Plastikschalensitze der übrigen Plätze im Stadion [vgl. Hiestermann 1999, 46].

VIP-Logen sind exklusive Räume im Stadion mit direktem Blick auf das Spielfeld. Diese Bereiche können von einem Kunden für eine ganze Saison gemietet werden, in Sonderfällen auch für einzelne Spiele. Sie stehen dem Kunden für den gemieteten Zeitraum exklusiv zur Verfügung und können z.B. individuell eingerichtet werden [vgl. Pfaff 2000, 96ff.].

Im Fachjargon werden diese beiden Arten von Angeboten Hospitality-Angebote genannt. Hospitality bedeutet auf Deutsch soviel wie Gastfreundschaft [vgl. Hofmann 2012, 22f.].

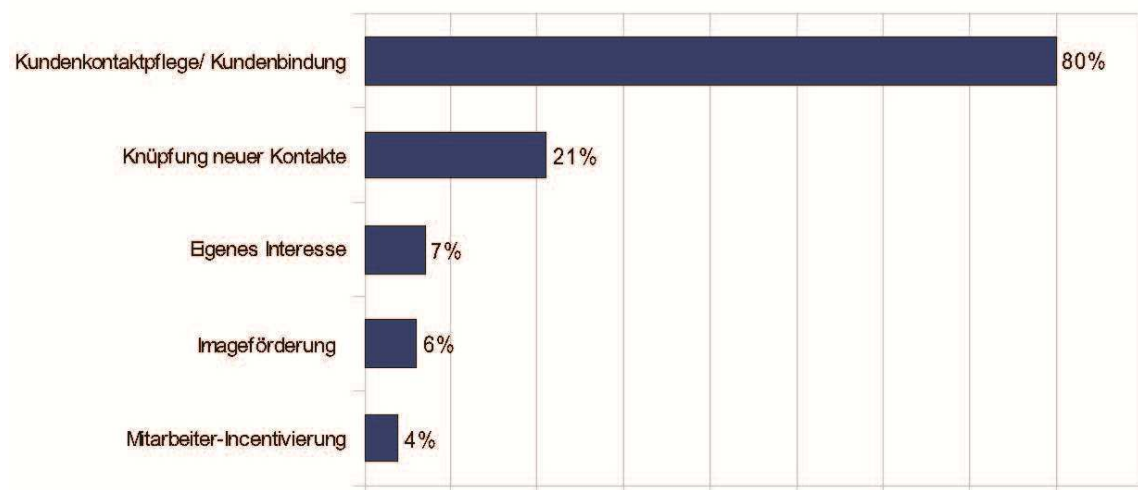
"Für Hospitality-Kunden des prestigeträchtigen Events "1. Fußball-Bundesliga" ist der Preis nicht das primäre Entscheidungskriterium, sondern die Qualität der Dienstleistung. Die exklusiven Preise sind über die entsprechende Qualität zu rechtfertigen" [Hallensleben 2010, 24]. Aus diesem Grund gehen die Dienstleistungen der Vereine für die Hospitality-Kunden weit über einen besonderen Sitz oder eigene Räumlichkeiten hinaus. Zusätzlich zu den Business Seats und den Logenplätzen erwirbt der Kunde Zugang zu einer Lounge im Inneren des Stadions, wo z.B. ein reichhaltiges Catering mit Speisen und Getränken angeboten wird und er in angenehmer Atmosphäre Kontakte knüpfen oder vertiefen kann [vgl. Hallensleben 2010, 24]. Weitere Extras sind z.B. arena-nahe Parkplätze, Flachbildfernseher, die das Spiel parallel übertragen sowie Interviews mit Spielern vor und nach dem Spiel [vgl. Hallensleben 2010, 23].

Für diese Art ein Bundesligaspiel anschauen zu können, müssen die Kunden tief in die Tasche greifen. Der billigste Business Seat in der Saison 2010/2011 konnte für 1.800 Euro pro Saison beim SV Werder Bremen gekauft werden. Der teuerste Business Seat der 1. Fußball Bundesliga gehörte dem FC Bayern München. In der Allianz Arena kostete ein Business Seat bis zu 12.000 Euro pro Saison. Die billigste Loge konnte für 20.000 Euro pro Saison, ebenfalls bei Werder Bremen, gemietet werden. Die teuerste Loge befand sich wiederum in der Allianz Arena in München, hier musste für die teuerste Loge der Liga 300.000 Euro pro Saison bezahlt werden [vgl. Hallensleben 2010, 54].

Durch diese Art der Preispolitik, beruhend auf großer Exklusivität und der sehr guten Qualität, bieten die Vereine der entsprechenden Zielgruppe ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis [vgl. Hallensleben 2010, 24]. Ein Blick auf die prozentuale Auslastung der Hospitality-Angebote in den Stadien bestätigt dies. So waren die Hospitality-Angebote der Vereine der 1. Bundesliga im Jahr 2007 in nahezu allen Stadien zu über 90 Prozent ausgebucht [vgl. Weilguny 2007, 41].

Die Zielgruppe dieser Hospitality-Angebote besteht in der Regel nicht aus Privatpersonen, sondern aus Unternehmen. Für die Unternehmen ist ein Business Seat oder eine Loge ein wertvolles Kommunikationsmittel, mit dessen Hilfe sie konkrete Ziele erreichen möchten. So bietet eine gemietete Loge in einem Fußballstadion eine ideale Gelegenheit, um Gäste einzuladen und in entspannter Atmosphäre die Unternehmensziele zu verfolgen. In Abbildung 13 werden die Hauptziele veranschaulicht, welche Unternehmen mit dem Anmieten einer VIP-Loge verfolgen [vgl. Bertrams/ Bieling/ Eschweiler 2004, 186ff.]

Abbildung 13: Unternehmensziele mit Hospitality-Angeboten



(Quelle: Hallensleben 2010, 24.)

Während Mitarbeiter-Incentivierung, Imageförderung und eigenes Interesse eher untergeordnete Rollen in der Zielsetzung einer Logenanmietung spielen, erhoffen sich immerhin 21 Prozent der befragten Unternehmen Kontakte mit neuen Geschäftspartnern. Das größte Ziel der Unternehmen ist die Kundenbindung und damit die Pflege

bereits bestehender Kontakte. Für 80 Prozent der Unternehmen ist dies das Hauptziel [Hallensleben 2010, 24].

Wie wichtig diese Hospitality-Angebote aus wirtschaftlicher Sicht für die Vereine sind, zeigt ein Artikel des Wall-Street-Journals. Obwohl der Anteil der Business Seats und VIP-Logen gerade einmal fünf Prozent an der Gesamtkapazität der Plätze in den Stadien beträgt, machen sie ca. 50 Prozent der Einnahmen aus Ticketverkäufen aus [vgl. Merx 2012].

4.5 Kinder-, Familien- und Menschen mit Behinderung im Stadion

In den letzten Jahren setzt sich die DFL immer wieder dafür ein, die Dienstleistung "Stadion Besuch" auch für Kinder und Familien attraktiver zu gestalten. Durch die neuen modernen Stadien wurde schon ein Schritt in diese Richtung unternommen. Noch vor etwa 20 Jahren war ein Stadion Besuch für Kinder im Alter von 6 Jahren fast undenkbar. Wegen möglicher Randalen, Pyrotechnik und gewaltbereiten Fans war es schlicht und ergreifend zu gefährlich und zu Angst einflößend, sowohl für die Kinder als auch für die Eltern. Durch die neuen modernen Stadien mit ihren überarbeiteten Sicherheitsstandards ist es in der Zwischenzeit jedoch für Eltern möglich, ihre Kinder mit ins Stadion zu nehmen, ohne dass sie Angst um ihre Kinder haben müssen [vgl. ich-fuehl-mich-sicher.de].

Für die Vereine ergibt sich durch diese Entwicklung eine neue Zielgruppe, die für die Vereine sehr lukrativ zu sein scheint. Denn in allen Stadien der 1. Bundesliga wurden bereits spezielle Fanblöcke geschaffen, welche extra für Familien und Kinder gedacht sind. In vielen Vereinen gibt es sogar schon Fanclubs nur für Kinder. In diesen sogenannten Kids-Clubs kümmert sich während der Spiele ausgebildetes Personal um die Kinder, so dass die Eltern das Spiel in Ruhe anschauen können. Doch warum betreiben die Vereine einen hohen Aufwand im Umgang mit Kindern und Familien? "Ein Kind, das sich für einen Verein entscheidet, wird diesem meist das ganze Fan-Leben lang treu bleiben" [Hallensleben 2010, 23]. Die Bemühungen der Vereine einen Menschen schon in jungen Jahren für den Verein zu begeistern, kann als Kundengewinnung mit anschließender Kundenbindung für die Zukunft betrachtet werden. Dieser Fan wird den Verein in der Regel durch Besuch der Spiele, dem Kauf von Fanartikeln und gegebenenfalls im Sponsoring unterstützen. Zusätzlich ist der Umsatz an Merchandising Produkten bei Kindern besonders hoch [vgl. Redeker 2003, 35f.].

In direktem Zusammenhang mit der Zielgruppe "Kinder" ist auch die Zielgruppe "Familie" zu betrachten. Eine Familie ist nicht sehr leicht zufrieden zu stellen. Sie haben hohe Erwartungen was Qualität, Sicherheit und Preis-Leistungsverhältnis der Dienstleistung oder des Produktes angeht. Zusätzlich erwarten sie ein sympathisches Auftreten des Unternehmens. Wenn ein Unternehmen diese Dinge jedoch erfüllt, sind Familien eine äußerst loyale Zielgruppe, welche darüber hinaus über eine hohe Kaufkraft verfügt [vgl. direktplus.de].

Angebote wie Familien- oder Kinder-Blöcke im Stadion haben für die Vereine noch einen weiteren Vorteil. "Durch die Aufteilung der Arenabesucher in Segmente wird es für Sponsoren einfacher, zielgerichtet zu werben und Streuverluste zu vermeiden" [Hallensleben 2010, 23]. Somit ergeben sich für die Vereine zusätzliche Vermarktungsmöglichkeiten. So können Unternehmen, welche z.B. Kinderspielsachen herstellen, die Namensrechte der Familienblöcke im Stadion kaufen. Wenn die Vereine diesen Gedanken weiter fortführen, könnten die Clubs ihr Stadion immer weiter segmentieren, um als nächste Zielgruppe z.B. Rentner oder Studenten noch gezielter zu bewerben.

Im Jahr 2009 gründete die DFL eine Stiftung mit dem Ziel, der hohen sozialen Verantwortung des Profifußballs in Deutschland gerecht zu werden. Zu diesem Zweck setzen sich die Bundesliga Vereine mit rund 20 Millionen Euro jährlich für den guten Zweck und gesellschaftliche Projekte ein. Doch die Clubs beschränken ihr Engagement nicht nur auf finanzielle Mittel. Darüber hinaus gibt es in jedem Stadion der 1. Bundesliga behindertengerechte Plätze. Für Rollstuhlfahrer gibt es Plätze, die einfach und barrierefrei erreichbar sind. Für sehbehinderte Menschen gibt es Sitzplätze, die über einen eigenen Kommentator verfügen, welcher die Spiele sehbehindertengerecht kommentiert [vgl. bundesliga-stiftung.de]. Zum einen kommt der Profifußball damit seiner hohen sozialen Verpflichtung nach, welche aus dem Ansehen der DFL und der Bedeutung der Vereine resultiert, zum anderen stellen solche sozialen Projekte auch eine Imageverbesserung für die Vereine dar.

4.6 Weitere preispolitische Mittel

Wie in den vorherigen Kapiteln erläutert, wenden die Vereine der 1. Bundesliga bei ihren Ticketverkäufen hauptsächlich die preispolitische Strategie der Preisdifferenzierung zweiten und dritten Grades an. Der Verein versucht durch unterschiedliche Leistungen in Form von Zusatzangeboten und erhöhtem Komfort den Kunden einen Mehrwert zu bieten, um die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften der Kunden optimal zu nutzen.

Eine andere Möglichkeit ist es, das Spiel, als eigentliches Produkt für die Fans attraktiver zu gestalten. Jedoch hat der Verein auf diesen Teil der Dienstleistung nur begrenzt Einfluss. Zwar wird durch Spielerkäufe und Trainerverpflichtungen versucht, die optimalen Bedingungen für ein spannendes Spiel auf hohem Niveau zu schaffen, jedoch ist dies keine Garantie für eine erfolgreiche Saison [vgl. Hallensleben 2010, 19].

Im Vergleich zur freien Wirtschaft, in der es von Vorteil ist, wenn die direkte Konkurrenz schwächer ist, gilt in der Fußball Bundesliga das genaue Gegenteil. Die Stadien sind in der Regel immer dann gut gefüllt, wenn entweder eine Mannschaft aus den oberen Regionen der Tabelle oder ein direkter Konkurrent im Stadion zu Gast ist [vgl. Hallensleben 2010, 20]. Diesen Umstand versuchen viele Vereine zu nutzen, indem sie die Aussicht auf ein gutes Spiel gegen einen guten Gegner verwenden, um eine höhere Zahlungsbereitschaft bei den Fans auszulösen. Deshalb werden einzelne Spiele der Saison, oft Derbys oder Spiele gegen hochklassige Mannschaften wie den FC Bayern München, als sogenannte Topspiele deklariert, bei denen auf den normalen Ticketpreis ein Topspiel-Zuschlag von bis zu 20 Prozent je nach Verein erhoben wird.

Ein weiteres preispolitisches Mittel ist die mengenmäßige Preisdifferenzierung. Hier gewährt das Unternehmen ab einer bestimmten Absatzmenge einen Rabatt auf das einzelne Produkt. Bei den Bundesliga Clubs heißen diese Tickets Dauerkarten, die sowohl für den Steh- als auch den Sitzplatzbereich angeboten werden. Durch eine Dauerkarte kauft sich der Fan einen Platz für eine ganze Saison und darf somit alle 17 Heimspiele des Vereins anschauen. Durch den Mengenrabatt ist diese Karte billiger als hätte er sich die Karten für alle Heimspiele einzeln gekauft. Bei Hertha BSC Berlin z.B. kann ein Fan bis zu 49 Prozent im Vergleich zum Einzelkauf von Tageskarten sparen [vgl. herthabsc.de].

Einer der größten Vorteile der Dauerkarten für den Verein ist die langfristige Kundenbindung. Durch diese Tickets entsteht eine emotionale Verbundenheit des Kunden an den Verein. Zur Veranschaulichung dieser extremen Bindung eignet sich Borussia Dortmund sehr gut. Aufgrund der vertragsartigen Struktur beim Kauf einer Dauerkarte

verlängert sich die Dauerkarte bei Borussia Dortmund automatisch um ein Jahr, wenn der Kunde diese nicht zum Ende der vorherigen Saison kündigt [vgl. bvb.de]. Durch diesen Umstand werden Kunden, welche schon länger Dauerkarteninhaber sind, vorrangig im Vergleich zu Neukunden behandelt. Für die nächste Saison werden bei Borussia Dortmund ca. 54.000 Dauerkarten ausgegeben. Diese Dauerkarten sind so begehrt, dass kaum ein Dauerkarteninhaber seine Karte freiwillig abtritt. Tatsächlich sind einige Kunden schon seit mehreren Jahrzehnten im Besitz einer Dauerkarte. Viele dieser Karten wurden schon vom Vater an den Sohn vererbt. Auf Grund der geringen Anzahl der jedes Jahr zurückgegebenen Karten, beträgt die aktuelle Wartezeit auf eine Dauerkarte im Moment vier bis fünf Jahre. Diese Nachfrage nach Dauerkarten tritt allerdings nicht nur bei Borussia Dortmund auf. Bei anderen Vereinen der 1. Bundesliga ist dieses Phänomen ebenfalls zu beobachten, so z.B. bei Bayern München.

Weitere Vorteile für den Verein sind die hohen Einnahmen zu Beginn der Saison und die sichere Auslastung des Stadions. Da Dauerkarten immer am Anfang der Saison bezahlt werden, sorgen sie zu diesem Zeitpunkt für eine gute Liquidität der Vereine. Schon zu Saisonstart steht fest, dass das Stadion zu allen Heimspielen mindestens zu einem gewissen Prozentsatz ausgelastet ist. Es muss demnach nicht befürchtet werden, dass durch schlechte Leistungen während einer Saison oder wegen anderer Gründe die Einnahmen ausbleiben und in der Regel das Stadion leer bleibt [vgl. Gaede 2006, 151]. Der Verein Bayern München legt aber nicht nur Wert auf sichere Einnahmen durch die Dauerkarten, sondern auch die regelmäßige Nutzung durch die Inhaber dieser Karten. Zum ersten Mal hat Bayern München zur neuen Saison Dauerkarten-Besitzern die Dauerkarte gekündigt da diese in der abgelaufenen Saison zu selten im Stadion waren [vgl. spiegel.de].

Viele Vereine versuchen in den letzten Jahren durch Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern oder Hotels in der Nähe des Stadions, das Erlebnis Fußball Bundesliga noch attraktiver zu gestalten, indem sie zusätzlich zum Ticket auch Hotelübernachtungen anbieten. Gerade für Fans, die einen langen Anfahrtsweg haben, ist diese Art von Paket natürlich sehr interessant. Sie können somit Karten für das Spiel, ein Hotel und eine eventuelle Anreise mit dem Zug bequem in einem Paket buchen. Darüber hinaus lässt sich das Erlebnis Bundesliga auf diese Art ganz einfach mit einem Kurzurlaub verbinden. Diese preispolitische Strategie nennt man Preisbündelung. Für die Vereine ergeben sich aus diesen mehrtägigen Reisen vor allem zusätzliche Einnahmen [vgl. Wübker 2004, 46f.].

Eine weitere Möglichkeit der Preisbündelung zeigt das Beispiel Bayer Leverkusen. Hier wurde in der Saison 2012/13 ein neues Kartensystem eingeführt. Dabei werden die Gastmannschaften in drei Kategorien A, B und C eingeteilt. Kategorie A sind Mannschaften, die nicht sehr attraktiv auf die Fans wirken und deshalb das Stadion in der

Vergangenheit öfters nicht ausverkauft war, der FC Augsburg ist hier als Beispiel zu nennen. Kategorie B sind Mannschaften, welche zwar ein interessantes Spiel versprechen, aber nicht zu den absoluten Highlights der Saison zählen, wie z.B. der VfL Wolfsburg. Kategorie C sind dann die Highlights der Saison, wie z.B. das Derby gegen Borussia Mönchengladbach oder das Spiel gegen Bayern München [vgl. reversport.de].

Je nach Kategorie der Gastmannschaft sind die Preise angesetzt. So kostet ein Sitzplatz beim Spiel gegen Augsburg 23 Euro, während derselbe Platz gegen Bayern München 67 Euro kostet. Das besondere Angebot des Vereins ist, dass die Tickets in Paketen angeboten werden. Ein Paket beinhaltet ein Spiel aus jeder Kategorie, z.B. sucht sich ein Fan die Spiele gegen Augsburg, Wolfsburg und Gladbach heraus. Im Paket muss der Fan für die ausgesuchten Spiele lediglich jeweils den Preis der Kategorie B bezahlen. Der Verein erhofft sich von dieser Paket-Strategie eine ausgeglichene Auslastung des Stadions. In Leverkusen ist es öfters vorgekommen, dass das Stadion in der Vergangenheit gegen Mannschaften der Kategorie A nicht ausverkauft war [vgl. Bunse 2012]. Andere Vereine haben ähnliche Bündelungen durchgeführt, bei denen z.B. ein Topspiel mit einem Spiel gegen ein schwächeres Team gekoppelt wurde.

Anders als bei den Preisdifferenzierungen zweiten Grades, bei denen der Kunde die Produkte, und damit die Preise selbst wählen kann, ist dies bei Preisdifferenzierungen dritten Grades nicht gegeben. Hier wird nach Kriterien differenziert, bei denen der Kunde keine Wahlmöglichkeiten zwischen den einzelnen Kategorien hat. So zahlen Studenten, Rentner, Kinder oder auch Menschen mit Behinderung weniger als erwerbstätige Erwachsene. Während der Rabatt bei Menschen mit Behinderung soziale Gründe hat, wird bei den anderen Gruppen die personelle Preisdifferenzierung angewendet. Da Rentner und Studenten in der Regel weniger Einkommen als Erwerbstätige haben, ist bei diesen Gruppen natürlich auch die Preisbereitschaft geringer. Die Vereine sind also gezwungen die Preise anzupassen, wenn sie diese Gruppen als Stadionbesucher gewinnen wollen [vgl. Hallensleben 2010, 25].

5 Die Entwicklung der Ticketpreise und mögliche Folgen

5.1 Der Anstieg der Ticketpreise

In den letzten Jahren sind die Preise für Tickets der 1. Fußball Bundesliga erheblich angestiegen. Am Beispiel von Borussia Dortmund wird dargestellt, wie sich die Eintrittspreise von der Saison 1998/99 bis zur Saison 2013/14 verändert haben. Dabei ist zu beachten, dass Borussia Dortmund keineswegs eine Ausnahme in der 1. Bundesliga darstellt. In Abbildung 14 ist die Entwicklung der Eintrittspreise von Borussia Dortmund zu sehen. Hierzu werden die Preise, welche in der Saison 1998/99 gegolten haben, direkt den Preisen der Saison 2013/14 gegenüber gestellt und die daraus resultierende Preissteigerung in Prozent angegeben. Zusätzlich wurden auch die Preise, welche bei einem Topspiel in der Saison 2013/14 zu bezahlen sind, mit den Normalpreisen verglichen und ebenfalls die Preisentwicklung in Prozent angegeben. Bei der Betrachtung dieser Preisentwicklung darf die Inflationsrate von 28,5 Prozent nicht vergessen werden. Da sie einen Anhaltspunkt gibt, wie viel die Tickets heute auch ohne Preiserhöhung kosten würden.

Abbildung 14: Entwicklung der Ticketpreise bei Borussia Dortmund von 1998 bis 2014

Entwicklung der Tageskartenpreise von Borussia Dortmund von Saison 1998/99 bis heute **schwartzgelb.de**

	1998/99	2013/14	Preissteigerung	Topspiel 2013/14	Preissteigerung
Sitzplatz Nord Oberrang Mitte	38,75 €	52,00 €	34,20%	62,40 €	61,04%
Sitzplatz Nord Oberrang hinten Ecke	20,78 €	30,00 €	44,39%	36,00 €	73,26%
Sitzplatz West Unterrang Mitte *)	43,24 €	72,35 €	67,32%	86,82 €	100,79%
Sitzplatz Ost/West Oberrang mittig vorne *)	43,24 €	72,35 €	67,32%	86,82 €	100,79%
Sitzplatz Ost/West Oberrang hinten Ecke	17,97 €	30,00 €	66,95%	36,00 €	100,33%
Sitzplatz Ost/West Oberrang mittig hinten	26,39 €	46,00 €	74,29%	55,20 €	109,14%
Sitzplatz Behinderte	8,42 €	15,00 €	78,08%	18,00 €	113,69%
Sitzplatz Ost Unterrang Mitte	29,20 €	52,00 €	78,08%	62,40 €	113,69%
Stehplatz Süd	8,42 €	16,00 €	89,95%	19,20 €	127,94%
Sitzplatz Nord Unterrang oben	23,59 €	46,00 €	95,04%	55,20 €	134,04%
Rollstuhlfahrer	4,49 €	9,00 €	100,33%	10,80 €	140,40%
Sitzplatz Ost/West vor der Tribüne	17,97 €	36,00 €	100,33%	43,20 €	140,40%
Stehplatz Süd Jugend	5,05 €	10,50 €	107,75%	12,60 €	149,31%
Sitzplatz Nord Unterrang unten	20,78 €	43,00 €	106,95%	51,60 €	148,34%
Stehplatz Süd Behinderte	4,49 €	9,50 €	111,46%	11,40 €	153,76%
Sitzplatz Ost/West Unterrang mittig vorne	20,78 €	46,00 €	121,39%	55,20 €	165,67%
Sitzplatz Ost/West Unterrang Außen	17,97 €	43,00 €	139,29%	51,60 €	187,15%
Inflationsrate von 1998 bis 2013:					28,50%

*) Für die Kategorie 15 veröffentlicht der BVB derzeit keine Tageskartenpreise. Preis ist geschätzt auf Basis des Dauerkartenpreises und dessen üblichen Rabatts gegenüber Tageskarten in Höhe von rund 30%

(Quelle: kein-zwanni.de)

Den geringsten Anstieg gab es für einen Sitzplatz auf dem Oberrang der Nordtribüne. Mit einer Steigerung von 34,20 Prozent liegt die Entwicklung gerade einmal knapp über der Inflationsrate. Der höchste Preisaufschlag war auf der West- bzw. Osttribüne für einen Sitzplatz im Unterrang ganz außen zu beobachten. Kostete hier im Jahr 1998 eine Karte noch 17,97 Euro so musste der Fan 43 Euro im Jahr 2014 bezahlen, was einer Preissteigerung von 139,29 Prozent entspricht.

Im Durchschnitt haben sich die Ticketpreise um 87,2 Prozent gegenüber dem Jahr 1998 erhöht, bei ausgewählten Topspielen sogar um 125,8 Prozent. Als Grund hierfür lässt sich vor allem die gestiegene Qualität der Dienstleistung Stadionbesuch heran ziehen. Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, wurden in den Jahren seit 1999 die Stadien der 1. Bundesliga umgebaut. Durch die Modernisierungen der Stadien konnte den Fans ein höherer Standard an Komfort, Sicherheit und Erlebnis bei einem Stadionbesuch geboten werden. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Bundesliga-Clubs ihre Preise der gestiegenen Qualität der Dienstleistung angepasst haben, um wiederum die höchst mögliche Preisbereitschaft der Kunden abzuschöpfen.

Darüber hinaus kommt den Vereinen auch die Marktstruktur der Fußballbranche zu gute. Fußballfans sind eine sehr treue Zielgruppe, meistens entscheidet sich schon früh im Leben eines fußballinteressierten Menschen, für welche Mannschaft sein Herz schlägt. Des Weiteren wechseln eingefleischte Fußballfans nicht ständig den Lieblingsverein, sondern bleiben einem Verein meist das ganze Leben lang treu. Daher ist für viele Fans der wöchentliche Gang ins Stadion ein wichtiger Bestandteil ihres Lebens. Bei dieser Zielgruppe haben moderate Preiserhöhungen in der Regel nur geringe, bis gar keine Auswirkungen auf die Zuschauerzahlen. Es lässt sich also durchaus von einem Verkäufermarkt sprechen, indem die Vereine aus einer Art Monopolstellung heraus agieren können [vgl. Hallensleben 2010, 16]. Beispielweise würde der Hamburger SV durch Preisreduzierung im Normalfall keinen Fan vom Stadt-Konkurrenten FC St. Pauli gewinnen.

5.2 Der Widerstand der Fans

Durch die mehrfachen Erhöhungen der Ticketpreise für ein normales Spiel der 1. Fußball Bundesliga in den letzten Jahren und die zusätzlichen Aufschläge für einzelne Top-Spiele, welche immer öfters zu bezahlen sind, zeichnet sich in der deutschen Fan-kultur ein Trend ab. Immer häufiger sind die Fans nicht mehr bereit, "die Jahr für Jahr steigenden Preise widerspruchslos zu akzeptieren" [kein-zwanni.de].

So wurde z.B. im Jahr 2010 die Faninitiative "Kein Zwanni - Fußball muss bezahlbar bleiben" gegründet. Unter dieser Initiative arbeiten mittlerweile die Fanlager von sieben Bundesliga Clubs zusammen. Das Ziel dabei ist, durch Protestaktionen und dem Dialog mit den Vereinen ein Bewusstsein für die Situation der Fans zu schaffen und gleichzeitig zu zeigen, was die Bundesliga ohne die Unterstützung der Fans wäre [vgl. kein-zwanni.de].

Zu diesem Zweck kam es bei einzelnen Spielen immer wieder zu Boykottaufrufen. So z.B. bei dem Bundesligaspiel Hamburger SV gegen Borussia Dortmund, als 1000 Fans der Gastmannschaft direkt nach Anpfiff das Stadion wieder verließen, um gegen die Top-Spiel-Politik des Hamburger SV zu protestieren [vgl. Röckenhaus 2012].

Es ist immer häufiger zu beobachten, dass bei Auswärtsspielen die zur Verfügung stehenden Ticketkontingente nicht vollständig ausgeschöpft werden. So gaben z.B. im August 2013 die Anhänger von Borussia Mönchengladbach vor ihrem Gastspiel bei Bayer Leverkusen sämtliche Tickets, welche für die aus ihrer Sicht überbezahlte Kategorie F4 bestimmt waren, zurück [vgl. sportal.de].

Bei genauem Blick auf diese Protestaktionen fällt auf, dass es sich dabei momentan um eher kleine und unbedeutende Gesten der Fans handelt. Zahlenmäßig beschränken sich diese Proteste oft auf nicht mehr als 300 - 400 Personen, was im Vergleich zu den zufriedenen Fans ein eher kleiner Anteil ist. Wird sich dieser Trend jedoch fortsetzen, so dürfte es in den nächsten Jahren wohl vermehrt zu solchen Aktionen kommen. Die Organisationen, welche hinter den Protestbewegungen stecken, erfreuen sich derzeit über ein enormes Medieninteresse, was wohl zu noch mehr Mitstreitern in den nächsten Jahren führen dürfte.

5.3 Exkurs: Die anderen Top-Ligen Europas

Zur Einteilung der europäischen Top-Ligen eignet sich einerseits die Länder-Ranking Liste der Uefa, die auf den sportlichen Leistungen der einzelnen Ligen beruht. Laut der aktuellen UEFA Rangliste belegt Spanien den ersten Platz, vor England, Deutschland, Italien, Portugal und Frankreich [vgl. de.uefa.com]. Zu den fünf TopLigen nach Umsatz zählen Spanien, England, Deutschland, Italien und Frankreich, die im Weiteren betrachtet werden.

Im Jahr 2008/09 hat das globale Strategieberatungsunternehmen Simon Kucher & Partners für die DFL die europaweiten Durchschnittspreise für ein Fußballspiel der fünf Top-Ligen errechnen lassen. In Deutschland betrug der Durchschnittspreis zu diesem Zeitpunkt 21,79 Euro pro Spiel. Nach Deutschland ist Frankreich die zweitbilligste Liga, hier kostet ein Ticket im Schnitt 26 Euro. Jedoch kann in Frankreich ein Ticket nicht einzeln gekauft werden. Wer ins Stadion möchte, muss sich ein Paket kaufen, in dem drei Spiele enthalten sind. Die Fans in Italien müssen für ein Spiel ihrer Serie A 27 Euro bezahlen. Allerdings zählen die italienischen Stadien zu den ältesten in Europa, weshalb hier auf Komfort weitestgehend verzichtet werden muss. In Spanien werden durchschnittlich 40 Euro und in England sogar 43 Euro pro Spiel verlangt [vgl. sportal.de].

Im europäischen Vergleich der fünf Top-Ligen gibt es in Deutschland die billigsten Karten für Erstliga Fußball zu kaufen. Werden weitere Faktoren wie die Modernität und den Komfort der Stadien, sowie die Paketstrategie in Frankreich mit einbezogen, so herrscht in Deutschland das mit Abstand beste Preis-Leistungsverhältnis.

Ein Beleg sind die Zuschauerzahlen der jeweiligen Ligen. Abbildung 15 zeigt, wie viele Fans in der Saison 2012/13 durchschnittlich ein Spiel in einer der großen fünf Ligen Europas besuchten. In dieser Statistik ist die Bundesliga mit 41.914 Fans pro Spiel weit vor der zweit platzierten englischen Premier League, mit 35.921 Fans. Die spanische Primera Division, welche sportlich und umsatzmäßig gesehen an Platz eins der Ranglisten steht, ist mit 28.249 Fans pro Spiel um fast ein Drittel schlechter besucht als die Bundesliga. Die italienische Serie A und die französische Ligue 1 sind mit 23.300 bzw. 19.207 Fans die Schlusslichter dieser Statistik. Zum Vergleich hat die 2. Bundesliga einen Zuschauerschnitt von 16.926 pro Spiel [vgl. Bundesliga Report 2014, 52].

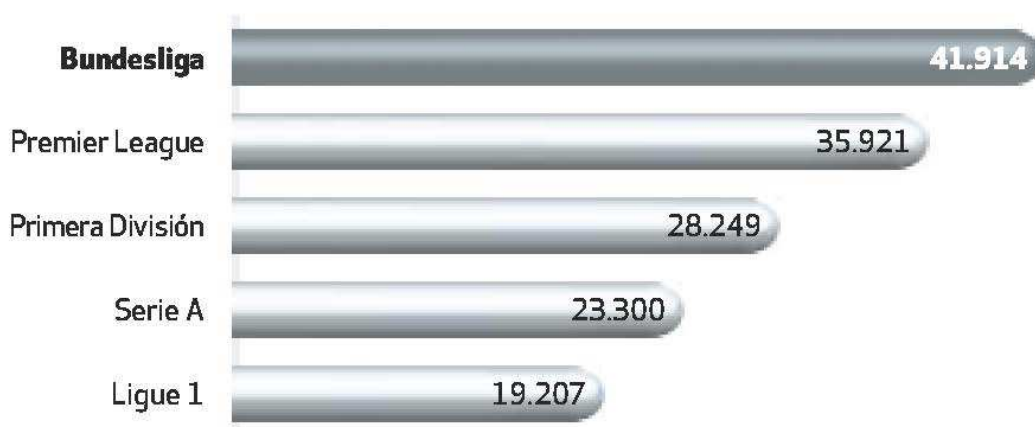
Um ein Fazit über die Zuschauer-Situation in den fünf Top-Ligen Europas zu ziehen, ist es notwendig, zusätzlich zur Statistik der absoluten Zuschauerzahlen auch die prozentuale Auslastung der Stadien hinzuzuziehen.

Die absoluten Zahlen des Zuschauerschnitts könnten z.B. deswegen so weit auseinander reichen, weil die Gesamtkapazitäten der Stadien in den Ligen zu unterschiedlich sind.

Abbildung 15: Durchschnittliche Zuschaueranzahl pro Spiel in den Top 5 Fußball-Ligen Europas

ZUSCHAUERSCHNITT DER TOP FIVE LIGEN IN EUROPA IN DER SAISON 2012/2013

Quellen: DFL/weltfussball.de



(Quelle: Bundesliga Report 2014, 52.)

In der englischen Premier League und der deutschen Bundesliga sind die Stadien in der Saison 2010/11 jeweils zu etwa 90 Prozent ausgelastet [vgl. Rupprechter 2011]. Daraus kann geschlossen werden, dass die Unterschiede bei den Zuschauerzahlen nicht etwa durch eine schlechte Preispolitik oder ähnliches hervorgerufen werden, sondern die Gesamtkapazitäten der englischen Stadien etwas geringer ist als in der Bundesliga. Dennoch hinterlässt die Preispolitik der englischen Clubs Spuren in den Stadien. Durch die bewusste Hochpreisstrategie versuchen die Vereine den weniger verdienenden Gesellschaftsschichten den Zutritt zu den Stadien zu erschweren. Durch diese Maßnahmen sollen Ausschreitungen und Gewalt im Stadion verhindert werden. Tatsächlich belegen Studien den Rückgang der Gewalt in englischen Stadien seit den 1980er und 1990er Jahren. Jedoch beschwerten sich die englischen Fans auch immer

wieder, dass diese Maßnahmen gleichzeitig auch die Stimmung und die gute Atmosphäre aus den Stadien vertrieben haben [vgl. Rupprechter 2011].

In Italien sieht die Situation dagegen ganz anders aus. Für die Weltmeisterschaft 1990 wurden in Italien viele Stadien vergrößert oder neu gebaut. Es gibt daher viele große Stadien mit einer Kapazität von über 50.000 Zuschauern, was vergleichbar mit der Situation in der Bundesliga ist. Dennoch hat die Serie A lediglich eine Stadionauslastung von gerade einmal 61 Prozent [vgl. Rupprechter 2011]. Hierfür werden vor allem die alten und unkomfortablen Stadien, in Verbindung mit den hierfür unangemessen hohen Preisen für Eintrittskarten, verantwortlich gemacht.

Da der spanische Ligaverband LFP sowie der französische Verband FFF keine Statistiken für den Zuschauerschnitt veröffentlichen, liegen keine offiziellen Zahlen zu der prozentualen Auslastung der Stadien vor. Anhand von Medienberichterstattungen lässt sich zumindest für die spanische Primera Division ein Trend erkennen. In den letzten Jahren haben speziell die kleineren Vereine mit den fehlenden Zuschauereinnahmen zu kämpfen. So z.B. der FC Getafe, ein Verein aus einem Vorort von Madrid, dessen Stadion etwa 17.000 Zuschauer fasst. In der Saison 2012/13 waren in den Spielen gegen den FC Barcelona und den großen Stadtrivalen Real Madrid, sonst absolute Zuschauermagneten in anderen Stadien, lediglich 13.000 bzw. 9.600 Fans im Stadion. Aber auch die großen Vereine sind von einem Zuschauerrückgang nicht gefeit. Die Spiele von Real Madrid und dem FC Barcelona waren allesamt nicht ausverkauft. Ein Grund hierfür sind mit Sicherheit die hohen Ticketpreise. In der spanischen Wirtschaftskrise, mit hohen Arbeitslosenzahlen, ist es für die Menschen zunehmend schwerer sich die teuren Tickets leisten zu können. Als weiterer Faktor für die niedrigen Zuschauerzahlen wird häufig das Vermarktungsmodell der spanischen Clubs kritisiert. In Spanien handelt, anders als in Deutschland, nicht der Ligaverband die TV-Rechte für die gesamte Liga mit den Sendern aus, sondern jeder Verein ist für die Vermarktung der Spiele selbst verantwortlich. Für die großen Clubs mit vielen Fans wie Real oder Barcelona ist diese Art von Vermarktung natürlich positiv, da sie von den Sendern viel Geld und zusätzlich noch die besten Anstoßzeiten bekommen. Die kleineren Vereine bleiben dabei jedoch oft auf der Strecke. So spielen kleinere Mannschaften oft am Sonntagmittag oder Montagabend um 21 Uhr, was nicht förderlich für den Stadionbesuch und damit für die Einnahmen aus dem Ticketing ist. Diese Art von Vermarktung spaltet, laut dem spanischen Ökonom Jose Maria Gay de Liebana, die Liga. Er kritisiert, dass auf diese Art und Weise die kleineren Vereine gar nicht die Chance hätten, an die finanziellen Möglichkeiten der großen Clubs heran zu kommen, und somit die Liga jedes Jahr einseitiger und damit auch uninteressanter wird [vgl. Kicker.de].

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

In der Betrachtung der Preispolitik der 1. Fußball Bundesliga im Bereich Ticketing ist die Zahl der Zuschauer im Stadion einer der wichtigsten Indikatoren für erfolgreiches Handeln. Die Zuschauerstatistiken bieten eine Möglichkeit, die Auswirkungen veränderter Parameter relativ schnell und sehr genau messbar zu machen. Wie in Kapitel 5.3 erläutert, befindet sich die Bundesliga auf diesem Gebiet auf einem sehr guten Weg. Mit den höchsten absoluten Zuschauerzahlen und der höchsten Stadionausslastungsrate in Europa hat die Bundesliga sogar eine Art Vorbildfunktion für andere Ligen inne. Diese hohe Stadionausslastung gilt es beizubehalten bzw. in den nächsten Jahren zu steigern.

Aber nicht nur die Zuschauerzahlen sind sehr wichtig. Als Grundmotivation eines jeden unternehmerischen Handelns ist auch im Bereich der Fußball Bundesliga der finanzielle Gewinn ein unerlässliches Ziel. Nach Meinung des Autors haben die Vereine der 1. deutschen Bundesliga im finanziellen Bereich über die letzten Jahrzehnte hervorragende Arbeit geleistet. Durch solides wirtschaftliches Handeln konnten strukturelle Probleme, wie beispielsweise die veralteten Stadien, frühzeitig erkannt und somit rechtzeitig Ansätze für erfolgreiche Lösungen auf den Weg gebracht werden. Aufgrund einer durchdachten preispolitischen Positionierung am Markt ist der jährliche Umsatz seit mittlerweile neun Jahren auf ein Rekordhoch von über 2 Milliarden Euro in der Saison 2013/14 gestiegen. Diesen positiven Trend müssen die Vereine fortführen.

Ein wichtiger Ansatz hierfür sind die bereits vielfältig angewendeten Maßnahmen der Preisdifferenzierung. Diese sind essentielle Mittel der Vereine, welche unbedingt beibehalten werden müssen. Wie bereits in Kapitel 4 erläutert, differenzieren die Vereine hauptsächlich nach dem zweiten bzw. dem dritten Grad. Besonders die leistungsbezogene, die mengenmäßige und die personelle Preisdifferenzierung sowie die Preisbündelung spielen hier eine tragende Rolle.

Eine Möglichkeit die Preisdifferenzierung weiter auszubauen, bietet die zeitliche Komponente. "Bei einem Bundesligaspiel handelt es sich um eine[...] Dienstleistung [...]. Da jene Leistung nicht aufbewahrt werden kann, verfallen die mit einem nicht besetzten Platz im Stadion verbundenen Einnahmen unwiderruflich" [Hallensleben 2010, 18]. Aus diesem Grund ist es den Vereinen besonders wichtig, möglichst eine Auslastung des Stadions von 100 Prozent zu erreichen. Deshalb wäre ein neuer Ansatz der Preisdifferenzierung, bei Spielen, welche nicht ausverkauft sind, kurz vor dem Anpfiff die noch übrigen Karten zu günstigeren Preisen zu verkaufen. Für die Vereine wäre es wirtschaftlich gesehen vorteilhafter den Platz im Stadion billiger zu verkaufen, als ihn gar

nicht zu verkaufen. Bei dieser Strategie ist allerdings Vorsicht geboten, denn wenn die Preise zu oft oder zu stark gesenkt werden würden, besteht die Gefahr, dass sich Fans bewusst nicht mehr die teuren Karten kaufen, sondern auf die billigeren kurz vor Anpfiff warten. Damit würde die Zahlungsbereitschaft der Kunden immens sinken. Darüber hinaus ist es ratsam die Zielgruppen in den Stadien weiter zu segmentieren, um sie dadurch gezielter bewerben zu können und neue Zuschauergruppen zu gewinnen. Dies ist den Vereinen in der Vergangenheit mit den Zielgruppen der Kids und Familien bereits gelungen.

Gleichzeitig haben die Vereine erkannt, dass es für das gesamte Produkt Bundesliga entscheidend ist, den Fans eine spannende und abwechslungsreiche Saison zu bieten, denn nur durch das hohe mediale Interesse und der Bedeutung in der Bevölkerung können die Clubs auf Dauer wirtschaftlich unabhängig bleiben. Aus diesem Grund wurde eine Art Sicherungsnetz eingeführt und bisher beibehalten. In Form einer Zentralvermarktung der TV-Rechte, bei denen alle Vereine nach dem sogenannten Solidaritätsprinzip in etwa gleichbehandelt werden, kommen den kleineren Vereinen überlebenswichtige Einnahmen zu gute, mit Hilfe derer sie die Liga einigermaßen spannend gestalten können. Am Beispiel der spanischen Primera Division ist zu erkennen, wohin eine extreme Verteilung der Anstoßzeiten führen kann. Zwar ist diese Aufteilung für die Steigerung der TV-Gelder von Vorteil, für die Zuschauerzahlen ist eine solche Politik jedoch nicht ratsam. Die Vereine müssen daher einen geeigneten Mittelweg dieser beiden Parameter finden.

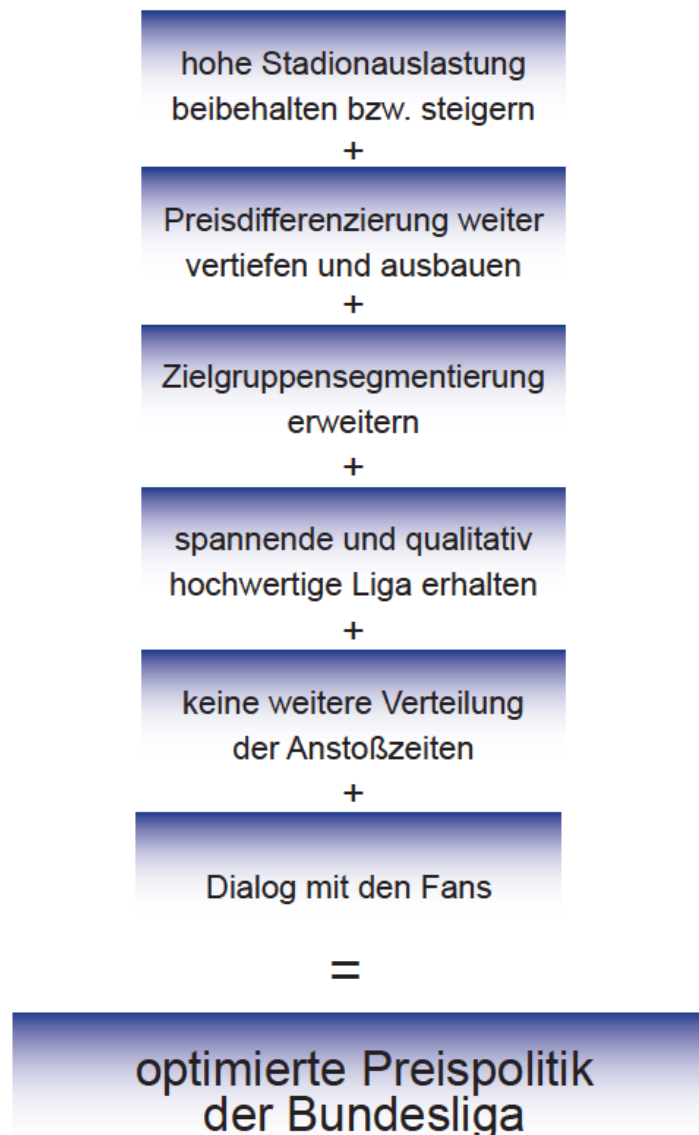
Durch diese Faktoren konnten sich die Vereine der 1. Bundesliga in den letzten Jahren einen Vorteil gegenüber den anderen Ligen in Europa erarbeiten. Um diese positive Entwicklung beibehalten zu können, ist es jedoch weiterhin wichtig, von den Fehlern der anderen Ligen in Europa zu lernen. Angesichts der Beispiele aus der italienischen und der spanischen Liga sollten die Vereine unbedingt daran interessiert sein, die Zuschauerzahlen und damit verbunden auch die Stimmung in den Stadien hoch zu halten, da diese einen elementaren Teil der Dienstleistung Fußball Bundesliga darstellt.

Durch die ersten Protestbewegungen der Fans gegen die zu hohen Ticketpreise sollten sich die Vereine gezwungen sehen, die Entwicklungen in den nächsten Jahren sehr sensibel zu beobachten und zu reflektieren. Nach Meinung des Autors scheint es, als sei in den letzten Jahren eine Grenze überschritten worden. Die Preisschraube wurde bei den Ticketpreisen so hoch angesetzt, dass aus einem weitestgehend unelastischen Markt in den nächsten Jahren ein elastischer werden könnte und sich die Erhöhung der Ticketpreise damit drastisch auf die Zuschauerzahlen auswirken könnte.

Bei den ersten Vereinen ist in dieser Hinsicht schon eine positive Entwicklung zu beobachten. So hat sich z.B. Borussia Dortmund bewusst gemacht, wie wichtig die Fans

für den Verein sind. Deshalb hat sich der Club mit Vertretern der Faninitiativen zusammen gesetzt und nach Lösungen gesucht. Als Konsequenz aus diesem Dialog, werden bei Borussia Dortmund seit der Saison 2013/14 nur noch zwei Spiele pro Saison, statt wie bisher sechs, als Topspiele deklariert.

Abbildung 16: Erfolgsfaktoren einer ausgeglichenen Preispolitik der Bundesliga



(Quelle: Eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

50jahre.bundesliga.de: URL: <http://50jahre.bundesliga.de/de/kurioses/0000244781.php> (21.06.2014)

Becker, Jochen (2002): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel- strategischen und operativen Marketing-Managements. 7. Aufl. München.

Bertrams, Jens/ Bieling, Marc/ Eschweiler, Maurice (2004): Kundenbindungsinstrumente im deutschen Profifußball - eine Status-Quo-Analyse der Saison 2002/03. In: Bieling, Marc/ Eschweiler, Maurice/ Hardenacke, Jens (Hrsg.): Business - to - Business - Marketing im Profifußball. Wiesbaden. 167 - 198

Bundesliga Report 2014: URL: http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf (03.06.2014)

Bundesliga-Stiftung.de: URL: <http://www.bundesliga-stiftung.de/fritz-pleitgen-im-interview> (03.06.2014)

Bunse, Stefan (2012): Griff in die Tasche der Gästefans. URL: <http://www.reviersport.de/214288---leverkusen-sprink-begrundet-preispolitik.html> (03.06.2014)

Bvb.de: URL: <http://www.bvb.de/Tickets/Infos-AGBs/Infos/Dauerkarten> (21.06.2014)

De.Uefa.com: URL: <http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html> (03.06.2014)

Diez, Willi (2006): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5. Aufl. Landsberg am Lech.

Diller, Hermann (2008): Preispolitik. 4. Aufl. Stuttgart.

Direktplus.de: URL: <http://www.direktplus.de/archiv/artikelarchiv/dialogtrends-archiv/familienmarketing/familien-als-trendsetter/> (21.06.2014)

Gaede, Nicolas (2006): Arena des Profifußballs. Die Gestaltung zentraler Geschäftsprozesse in Theorie und Praxis. Münster.

Gerlach, Mathias (2010): Markteintrittswettbewerb in homogenen Oligopolen. Ein experimentelles Strategieturnier. In: Lindstädt, Hagen (Hrsg.): Schriften zu Management, Organisation und Information. München, Mering.

Gödeke, Christian (2011): Fußballanfänge in Deutschland. Der Mann, der die "englische Krankheit" einschleppte. URL:
<http://www.spiegel.de/einestages/fussballanfaenge-in-deutschland-a-947074.html>
(21.06.2014)

Hallensleben, Stefan, (2010): Entwicklung neuer Preis- und Produktstrategien im Ticketing am Beispiel der 1. Fußball-Bundesliga. Hamburg.

Herthabsc.de: URL:
<http://www.herthabsc.de/de/tickets/dauerkarten/dauerkarte/page/114-2075---.html>
(21.06.2014)

Hesse, Jürgen/Neu, Matthias/Theuner, Gabriele (2007): Marketing. Grundlagen. 2. Aufl. Berlin.

Hiestermann, Hartmut (1999): Vermarktungsprozesse in der Fußball-Bundesliga. Hamburg.

Hilbert, Arne (2000): Preisstrategien und Preispolitik bei kommerziellen Fitnesssportanbietern. Hamburg.

Hofmann, Lasse (2012): Direktmarketing im Sport. Chancen des B2B-Direktmarketings von Sportveranstaltungen. Hamburg.

Ich-fuehl-mich-sicher.de: URL: <http://media.ich-fuehl-mich-sicher.de/presse/Pressemitteilung-IFMS-48000.pdf> (21.06.2014)

Kein-zwanni.de: URL: <http://www.kein-zwanni.de/bvb-eintrittspreise-dramatisch-gestiegen/> 2014 (03.06.2014)

Kein-zwanni.de: URL: <http://www.kein-zwanni.de/hintergrunde/> (03.06.2014)

Kicker.de: URL:

http://www.kicker.de/news/fussball/intligen/startseite/578676/artikel_leere-raenge_zuschauerschwund-in-der-primera.html (03.06.2014)

Meffert, Heribert (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing. Wiesbaden.

Mentzel, Wolfgang (2013): BWL Grundwissen. 5. Aufl. Freiburg im Breisgau.

Merx, Stefan (2012): Bundesliga fürchtet um die Edelfans. URL:

<http://www.wsj.de/article/SB10000872396390443618604577623220870906652.html> (23.06.2014)

Müller, Frank (2002): Kundenkarten und Bonussysteme als Instrumente der Kundenbindung und Informationsgewinnung. Hamburg.

Müller Hagedorn, Lothar/Wiehrich, Ralf (2005): Preisschwellen bei auf 9-endenden Preisen? Eine Analyse des Preisgünstigkeitsurteils. In: Haas, Alexander/Ivens, Björn Sven (Hrsg.): Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder - Management - Instrumente. Wiesbaden.

Pechtl, Hans (2005): Preispolitik. Stuttgart.

Pepels, Werner (2006): Produkt- und Preismanagement im Firmenkundengeschäft. München.

Pfaff, Stefan M. (2000): Erlebniswelt Arena. Zur Vermarktung von modernen Sportveranstaltungsstätten. Hamburg.

Preißner, Andreas (2008): Marketing auf den Punkt gebracht. München.

Redeker, Tobias (2003): Relationship Marketing für Kinder und Jugendliche bei Fußball-Bundesligavereinen. Hamburg.

Reviersport.de: URL: <http://www.reviersport.de/214288---leverkusen-sprink-begrundet-preispolitik.html> (21.06.2014)

Rupprechter, Johannes (2011): Stadionaustausch: Serie A hinkt meilenweit hinterher. URL: <http://www.goal.com/de/news/843/serie-a/2011/10/09/2703429/stadionaustausch-serie-a-hinkt-meilenweit-hinterher> (03.06.2014)

Röckenhaus, Freddie (2012): "Kein Zwanni für`nen Steher". URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/dortmund-fans-protestieren-in-hamburg-kein-zwanni-fuer-nen-steher-1.1263376> (03.06.2014)

Schaper, Thorsten (2009): Preismanagement. Einführung in Theorie und Praxis. 1. Aufl. Göttingen-Rosdorf.

Schmalen, Helmut (1995): Preispolitik. 2. Aufl. Stuttgart, Jena.

Simon, Hermann (2004): Think. Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke. Frankfurt/Main.

Spiegel.de: URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-fc-bayern-muenchen-entzieht-211-fans-die-dauerkarte-a-969850.html> (21.06.2014)

Sportal.de: URL: <http://www.sportal.de/eintrittspreise-im-internationalen-vergleich-guenstig-1-2013122933242000000> (03.06.2014)

Sportal.de: URL: <http://www.sportal.de/zu-hohe-preise-gladbach-schickt-tickets-nach-leverkusen-zurueck-1-2013082229469900000> (03.06.2014)

Stender-Monhemius, Kerstin/Monhemius, Jürgen (2013): Marketing und Recht kompakt. Systematik Beispiele Fallstudien mit Lösungen. Norderstedt.

Trommsdorff, Volker (2009): Konsumentenverhalten. 7. Aufl. Stuttgart.

Ventzislavova, Madlen/Hensel, Christian (2013): Betriebswirtschaftliche Formelsammlung. Betrieblicher Leistungsprozess. 2. Aufl. Norderstedt.

Vornholz, Dr. Günther (2005): Rentabilität von Stadien. Können Stadien wirtschaftlich erfolgreich sein oder welchen Beitrag hat die öffentliche Hand zu leisten?. URL: http://www.arbeitskreis-sportoeconomie.de/Rentabilitaet_von_Arenen.pdf (21.06.2014)

Weilguny, Michael (2007): Nur wenig freie Plätze im VIP-Bereich. In: Sponsors. Wissen fürs Sportbusiness. 09/2007. 41

Wienert, Helmut (2008): Einführung und Mikroökonomie. In: Wienert, Helmut (Hrsg.): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. 2. Aufl. Stuttgart.

Wübker, Georg (2004): Professionelle Preisfindung. Wege aus der Ertragskrise. Göttingen.

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Clemens Buhl
Geburtstag: 21.08.1990
Geburtsort: Freiburg im Breisgau
Anschrift: Weberdobel 6
79256 Buchenbach
Familienstand: ledig



Schulbildung

1997 - 2001: Besuch der Grundschule Buchenbach
2001 - 2010: Besuch des Marie-Curie Gymnasiums Kirchzarten
2010 - 2011: Zivildienst in der Friedrich Husemann Klinik in Buchenbach
Seit 2011: Studium am EC Europa Campus Karlsruhe (Medien-; Sport-; Eventmanagement)

Praktika

2009: Reha- Fitness-Center Sporbeck Kirchzarten
2011: SV Kirchzarten e.V. Geschäftsstelle
2012: Golf Club Baden-Baden e.V.
2014: *Praxissemester:* 1. FC Normannia Gmünd 1904 e.V.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname